



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 1989

---

**Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen : Untersuchungen zum  
Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials**

Wohlgemuth, A C

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-188445>

Monograph

Published Version

Originally published at:

Wohlgemuth, A C (1989). Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen : Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials. Bern: Lang.

Europäische Hochschulschriften



André C. Wohlgemuth

# Unternehmungsdiagnose in Schweizer Unternehmungen

Untersuchungen zum Erfolg  
mit besonderer Berücksichtigung  
des Humanpotentials



Peter Lang Bern · Frankfurt/M. · New York · Paris



## Unternehmungsdiagnose in Schweizer Unternehmen



# Europäische Hochschulschriften

European University Studies  
Publications Universitaires Européennes

## Reihe V

### Volks- und Betriebswirtschaft

Series V      Série V

Economics and Management  
Sciences économiques

**Band/Vol. 1059**



**PETER LANG**

Bern · Frankfurt am Main · New York · Paris

André C. Wohlgemuth

# Unternehmungsdiagnose in Schweizer Unternehmen

Untersuchungen zum Erfolg  
mit besonderer Berücksichtigung des  
Humanpotentials



PETER LANG

Bern · Frankfurt am Main · New York · Paris

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Wohlgemuth, André C.:**

Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen :  
Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung  
des Humanpotentials / André C. Wohlgemuth. – Bern;  
Frankfurt am Main ; New York ; Paris : Lang, 1989

(Europäische Hochschulschriften : Reihe 5, Volks- und  
Betriebswirtschaft ; Bd. 1059)

ISBN 3-261-04155-2

NE: Europäische Hochschulschriften / 05

Veröffentlichung «Open Access» in ZORA

Zurich Open Repository and Archive

(inkl. geringfügige Korrekturen)

<http://www.zora.uzh.ch>

2020

Der Forschungsbericht wurde von der Rechts- und staatswissen-  
schaftlichen Fakultät der Universität Zürich als Habilitationsschrift  
angenommen.

Publiziert mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur  
Förderung der wissenschaftlichen Forschung.

ISSN 0531-7339  
ISBN 3-261-04155-2

© André C. Wohlgemuth, CH-8702 Zollikon, 1989

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen  
wie Mikrofilm, Xerographie, Microfiche, Mikrocard, Offset verboten.

Druck: Stiftung Zentralstelle der Studentenschaft der Universität Zürich

für Lou, Marco und Maya



## Vorwort

Das in diesem Forschungsbericht vorgestellte Projekt war eine einmalige Gelegenheit, intensiv und mit wissenschaftlicher Gründlichkeit der faszinierenden Frage nachzugehen, wodurch sich die erfolgreicherer Unternehmungen von ihren weniger erfolgreichen Wettbewerbern unterscheiden. Die mit der ambitionösen Zielsetzung verbundenen Chancen, aber auch die Risiken waren für mich stets eine Quelle der Energie, um das Projekt zum guten Ende zu führen. Der Bericht wurde am 25. April 1988 abgeschlossen und ist von der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich als Habilitationsschrift angenommen worden.

Den bedeutenden Schweizer Unternehmungen, ihren Führungskräften und Mitarbeitern, die sich für die umfangreichen empirischen Untersuchungen zur Verfügung gestellt haben, möchte ich hiermit für die aktive Mitarbeit nochmals herzlich danken, ebenso für ihr grosses Vertrauen, welches sie mir entgegengebracht haben. Mögen sie so viel Nutzen aus dem Projekt gezogen haben, dass sie sich der Forschung bei anderer Gelegenheit wiederum so aufgeschlossen zeigen.

Grosse Dankbarkeit und Freude erfüllt mich, wenn ich an die zahlreichen Personen und Institutionen denke, die mir auf dem Weg zu dieser grossen Arbeit geholfen haben und denen es gelang, manchmal ohne dass sie sich dessen bewusst waren, mir bei den nicht zu umgehenden schwierigen Phasen des Projekts neuen Optimismus einzuflössen. «To make a long story short» sagen meine amerikanischen Forschungskollegen, und so beschränke ich mich auf die Namensnennung jener, denen zu danken mir ein besonderes Anliegen ist: den Herren Prorektor Prof. Dr. E. Rühli, Prof. Dr. E. Kilgus, Prof. Dr. J. Krulis-Randa, Prof. Dr. P. Weilenmann, Prof. Dr. H. Siegenthaler, Prof. Dr. L. von Rosenstiel, Stadtpräsident U. Widmer, Dr. J.-P. Thommen und den Assistentenkollegen vom Institut für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, den Herren Dr. H.-M. Uelinger, Dr. H. Gutscher, lic. phil. II D. Büttler und E. Münch. Für die besonders fruchtbaren Gespräche in Kalifornien danke ich den Herren Dean Prof. Dr. R. E. Miles, Prof. Dr. J. Pfeffer, Prof. Dr. C.W. Churchman, Prof. Dr. J. G. March, Prof. Dr. J. T. Wheeler, Prof. Dr. C. O'Reilly und Prof. Dr. G. R. Carroll. Sodann bedanke ich mich beim Fonds zur Förderung der Forschung auf dem Gebiete der Sozialwissenschaften des Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeberorganisationen und bei dessen Präsidenten Herrn Nationalrat H. Allenspach, bei der Kommission zur Förderung des akademischen Nachwuchses der Universität Zürich und deren Präsidenten Herrn Prof. Dr. C. C. Kuenzle für den Forschungsaufenthalt als «visiting scholar» in den USA sowie beim Schweizerischen Nationalfonds in Bern.

André C. Wohlgenuth



## Inhaltsübersicht

1. Kapitel Einleitung	1
-----------------------	---

### Teil I Grundlagen

2. Kapitel Begriffliche Grundlagen	17
3. Kapitel Die Relevanz des Humanpotentials für die Unternehmung	45
4. Kapitel Survey : Diagnoseinstrumente	71

### Teil II Untersuchungen zum Erfolg schweizerischer Unternehmungen und Entwicklung eines Diagnoseinstrumentariums

5. Kapitel Untersuchungskonzept und Durchführung	83
5.1 Zur Darstellung des Untersuchungskonzeptes	83
5.2 Wahl der Untersuchungsart und wissenschaftstheoretische Überlegungen	86
5.3 Untersuchungsdesign	101
5.4 Theoriegeleitete Beurteilungskriterien	110
5.5 Indikatoren und Indikatorengruppen	118
5.6 Verwendete Methoden der Datenerhebung	132
5.7 Diagnoseinstrumente	140
5.8 Selektion der Unternehmungen	160
5.9 Untersuchungsablauf	176
6. Kapitel Ergebnisse und Schlussfolgerungen	191
6.1 Zur Präsentation der Ergebnisse	191
6.2 Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren Unternehmungen?	194
6.3 Welche Indikatoren haben die Erwartungen nicht erfüllt	241
6.4 Ergebnisse und Erkenntnisse zur gesamten Untersuchung	251
6.5 Retrospektive Beurteilung der Diagnoseinstrumente	268
6.6 Schlussfolgerungen und Ausblick auf weiterführende Forschung	280

---

Anhang

Literaturverzeichnis





# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kapitel</b>	<b>EINLEITUNG</b>
1.1	Problemstellung 1
1.2	Ziele des Forschungsprojektes 7
1.3	Vorgehen und Gliederung 9
	Hinweise für den schnellen Überblick 12

**Teil I**  
**Grundlagen**

<b>2. Kapitel</b>	<b>BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN</b>
2.1	Vorbemerkungen 17
2.2	Die Unternehmung 18
2.3	Das Humanpotential 20
2.4	Human Resources Management 24
2.5	Die Unternehmungskultur 27
2.5.1	Einleitende Bemerkung 27
2.5.2	Unterschiedliche Ansätze und Erklärungsversuche 27
2.5.3	Erweiterte Perspektive der Erkenntnis in der Betriebswirtschaftslehre 29
2.5.4	Das Zwei-Ebenen-Konzept 33
2.5.5	Unsere Definition 37
2.5.6	Konsequenzen für Forschung und Praxis 38
2.6	Die Unternehmungsdiagnose 40
<b>3. Kapitel</b>	<b>DIE RELEVANZ DES HUMANPOTENTIALS FÜR DIE UNTERNEHMUNG</b>
3.1	Vorbemerkungen 45
3.2	Das Humanpotential beeinflusst das Image der Unternehmung 46
3.2.1	Die generelle Bedeutung des Humanpotentials für das Image 46

- 3.2.2 Interaktionsqualität als Teil des Produktes 47
- 3.2.3 Zunehmende Interaktionsdichte 48
- 3.2.4 Die Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt 51
- 3.3 Das Humanpotential schützt vor Imitation 52**
- 3.4 Das Humanpotential als Engpassfaktor 55**
  - 3.4.1 Das Humanpotential wird immer wichtiger 55
  - 3.4.2 Grundlegende volkswirtschaftliche Trends 56
  - 3.4.3 Segmentspezifische Engpässe innerhalb der Unternehmung 61
- 3.5 Das Humanpotential ist kostendominant 66**
- 3.6 Das Humanpotential ist nur bedingt steuerbar 68**

#### **4. Kapitel**

#### **SURVEY : DIAGNOSEINSTRUMENTE**

- 4.1 Vorbemerkungen 71**
- 4.2 Hinweise auf Sammelwerke 73**
- 4.3 Nichtpublizierte Diagnoseinstrumente 75**
- 4.4 Bemerkungen zur detaillierten Übersicht  
(Dokumentation im Anhang) 76**
- 4.5 Zusammenfassende Beurteilung des gegenwärtigen Stands 78**

**Teil II**  
**Untersuchungen zum Erfolg schweizerischer**  
**Unternehmungen und Entwicklung eines**  
**Diagnoseinstrumentariums**

<b>5. Kapitel</b>	<b>UNTERSUCHUNGSKONZEPT UND DURCHFÜHRUNG</b>	
<b>5.1</b>	<b>Zur Darstellung des Untersuchungskonzeptes</b>	<b>83</b>
<b>5.2</b>	<b>Wahl der Untersuchungsart und wissenschaftstheoretische Überlegungen</b>	<b>86</b>
5.2.1	Erster Grundsatzentscheid: Hypothesentestende oder hypothesenerkundende Untersuchung?	87
	Exkurs: Einige wissenschaftstheoretische Gedanken zum explorativen Vorgehen	88
5.2.2	Zweiter Grundsatzentscheid: Feld- oder Laboruntersuchung?	92
5.2.3	Dritter Grundsatzentscheid: Experimentelle oder quasiexperimentelle Untersuchung?	94
5.2.4	Vierter Grundsatzentscheid: Umfang der Untersuchung	96
	Exkurs: Population Ecology Approach	97
5.2.5	Validität sowie Vor- und Nachteile der gewählten Untersuchungsart	98
<b>5.3</b>	<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>101</b>
5.3.1	Abbild-Ebene und Realitäts-Ebene	101
5.3.2	Unabhängige-, abhängige und intervenierende Variablen	104
5.3.3	Operationalisierung der abhängigen Variablen	106
5.3.4	Mikro- und Makro-Matching-Design	108
<b>5.4</b>	<b>Theoriegeleitete Beurteilungskriterien</b>	<b>110</b>
5.4.1	Entwicklung einer Systematik	110
5.4.2	Beurteilungskriterium Führung	112
5.4.3	Beurteilungskriterium Mitarbeiter	113
5.4.4	Beurteilungskriterium Marketing	114
5.4.5	Beurteilungskriterium Organisation	115
5.4.6	Beurteilungskriterium Finanzen	116
5.4.7	Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung	117
<b>5.5</b>	<b>Indikatoren und Indikatorengruppen</b>	<b>118</b>
5.5.1	Definition Indikator	118
5.5.2	Der in der Untersuchung verwendete Indikatorenraster	120
5.5.3	Differenzierungsmerkmale der Indikatoren	122
	5.5.3.1 Übersicht	122
	5.5.3.2 Theoretische Basis	122
	5.5.3.3 Abstraktionsebene	122
	5.5.3.4 Anzahl Merkmale der Unternehmung	123
	5.5.3.5 Messskalen	123

5.5.3.6	Einzelmessung oder Aggregation	125
5.5.3.7	Fremd-/Selbsteinschätzung	125
5.5.3.8	Objektivität	125
5.5.3.9	Reliabilität	126
5.5.3.10	Validität	127
5.5.3.11	Abhängigkeit	127
5.5.3.12	Weitere Differenzierungsmerkmale	128
5.5.4	Die Operationalisierung der Indikatoren	129
<b>5.6</b>	<b>Verwendete Methoden der Datenerhebung</b>	<b>132</b>
5.6.1	Vorbemerkungen	132
5.6.2	Übersicht Methoden und Indikatorengruppen	134
5.6.3	Methoden der Befragung	135
5.6.4	Methoden zur Sammlung von schriftlichem Datenmaterial	137
5.6.5	Methoden testähnlicher Art	138
5.6.6	Methoden der Beobachtung	139
<b>5.7</b>	<b>Diagnoseinstrumente</b>	<b>140</b>
5.7.1	Vorbemerkungen und Übersicht	140
5.7.2	Interview-Fragebogen für den «CEO»	142
5.7.3	Interview-Fragebogen für Geschäftsführungsmitglieder	144
5.7.4	Interview-Fragebogen für Fachstellenvertreter	146
5.7.5	Mitarbeiter-Fragebogen	147
5.7.6	DU-Fragebogen	152
5.7.7	Erfassungsblätter für die Personalstatistik-Daten (I–III)	153
5.7.8	Erfassungsblatt für die Finanzstatistik-Daten	155
5.7.9	Beobachtungs-Fragebogen und -Protokoll	157
5.7.10	Weitere Instrumente	159
<b>5.8</b>	<b>Selektion der Unternehmungen</b>	<b>160</b>
5.8.1	Kriterien für die Selektion der untersuchten Unternehmungen	161
5.8.1.1	Eignung für das Matching-Design	161
5.8.1.2	Die Selektionskriterien im einzelnen	161
5.8.1.3	Kooperationsbereitschaft	164
5.8.2	Selektionsprozess	165
5.8.2.1	Allgemeines Vorgehen	165
5.8.2.2	Suchphase	165
5.8.2.3	Prüfphase	167
5.8.2.4	Kontaktpphase	168
5.8.2.5	Definitives Sample	174
<b>5.9</b>	<b>Untersuchungsablauf</b>	<b>176</b>
5.9.1	Generelle Anforderungen	176
5.9.2	Datenerhebung	177
5.9.2.1	Gesamtüberblick	177
5.9.2.2	Besonderheiten zur Befragung des «CEO»	178
5.9.2.3	Besonderheiten zur Befragung der Geschäfts- führungsmitglieder	179

- 5.9.2.4 Besonderheiten zur Befragung von weiteren  
Auskunftspersonen 179
- 5.9.2.5 Besonderheiten zur Mitarbeiterbefragung 180
- 5.9.2.6 Besonderheiten zur Befragung der DU 181
- 5.9.2.7 Besonderheiten zur Erfassung der Personalstatistik-Daten 181
- 5.9.2.8 Besonderheiten zur Erfassung der Finanzstatistik-Daten 181
- 5.9.2.9 Besonderheiten zur Sammlung von Dokumenten und  
Sekundärmaterial 182
- 5.9.2.10 Besonderheiten zu den Beobachtungen 183
- 5.9.3 Datenaufbereitung 184
  - 5.9.3.1 Bedeutung der Datenaufbereitung 184
  - 5.9.3.2 Projektorganisation für die Dateneingabe 185
  - 5.9.3.3 Besonderheiten der computerunterstützten  
Datenaufbereitung 186
  - 5.9.3.4 Besonderheiten der ausschliesslich manuellen Daten-  
aufbereitung 186
- 5.9.4 Datenauswertung 188
  - 5.9.4.1 Überblick 188
  - 5.9.4.2 Feedback an die Unternehmungen 188

## 6. Kapitel

## ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

- 6.1 Zur Präsentation der Ergebnisse 191
- 6.2 Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren  
Unternehmungen? 194
  - 6.2.1 Vorbemerkungen zur Form der Darstellung 194
  - 6.2.2 Beurteilungskriterium Führung 197
    - 6.2.2.1 Populationscharakteristik und Anzahl Führungskräfte 197
    - 6.2.2.2 Führungskultur 198
      - Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Führung 198
      - Management Development 200
      - Einkommen 203
      - Führungsinstrumentarium 204
    - 6.2.2.3 Geschäftsführung 204
  - 6.2.3 Beurteilungskriterium Mitarbeiter 207
    - 6.2.3.1 Populationscharakteristik und Fluktuation 207
    - 6.2.3.2 Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit 210
      - Betriebsklima 210
      - Arbeitszufriedenheit 214
    - 6.2.3.3 Lohnpolitik 216
    - 6.2.3.4 Weitere unternehmungskulturelle Aspekte 218
      - Personalentwicklung 218
      - Effektivität Personalarbeit 221
      - Bedeutung nichtmaterieller Anreize 221
      - Gewinnorientierung 222
      - Transparenz, Offenheit, Vertrauen und  
Handhabung von Interessengegensätzen 222

	Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten	223
	Unternehmungskulturelle Vielfalt und Eigenheiten	224
6.2.4	Beurteilungskriterium Marketing	225
6.2.4.1	Marketing-Grundstrategie	225
6.2.4.2	Innovationsverhalten	226
6.2.4.3	Preispolitik	227
6.2.5	Beurteilungskriterium Organisation	228
6.2.5.1	Aufbau- und Ablauforganisation	228
	Aufbaustruktur	228
	Planung, Regelungsdichte und Sitzungsintensität	231
6.2.5.2	Flexibilität	232
6.2.6	Beurteilungskriterium Finanzen	227
6.2.7	Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung	234
6.2.7.1	Geschichte	235
6.2.7.2	Business-Konzept	235
6.2.8	Formulierung von Forschungshypothesen	236
<b>6.3</b>	<b>Welche Indikatoren haben die Erwartungen nicht erfüllt?</b>	<b>241</b>
6.3.1	Vorbemerkungen und Ausschluss von Indikatoren mit Konstruktionsmängeln	241
6.3.2	Beurteilungskriterium Führung	245
6.3.3	Beurteilungskriterium Mitarbeiter	246
6.3.4	Beurteilungskriterium Marketing	248
6.3.5	Beurteilungskriterium Organisation	249
6.3.6	Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung	250
<b>6.4</b>	<b>Ergebnisse und Erkenntnisse zur gesamten Untersuchung</b>	<b>251</b>
6.4.1	Eine Auswahl	251
6.4.2	Bemerkungen zur Personenpopulation und zur Personalpolitik	252
6.4.2.1	Alle Personen	252
6.4.2.2	Mitglieder der Geschäftsführung	252
6.4.3	Ausmass von Brancheneffekten	254
6.4.3.1	Bezüglich einzelner Branchen	254
6.4.3.2	Bezüglich Sekundär- und Tertiärsektor	255
6.4.4	Zusatzuntersuchungen zur Mitarbeiter-Befragung	257
6.4.4.1	Einfluss von Alter, Dienstalter und Ausbildung	257
6.4.4.2	Einfluss der Position (Führungskraft/Mitarbeiter)	259
6.4.4.3	Einfluss des Unternehmungsbereichs	260
	(Verkauf, Produktion und Administration)	
6.4.5	Zur «Huhn-Ei»-Problematik und die Amplifikations-Vermutung	261
6.4.6	Zur Prognosevalidität der Untersuchungsergebnisse	266
<b>6.5</b>	<b>Retrospektive Beurteilung der Diagnoseinstrumente</b>	<b>268</b>
6.5.1	Vorbemerkung	268
6.5.2	Interview-Fragebogen und Beobachtungs-Fragebogen	269
6.5.3	Mitarbeiter-Fragebogen und DU-Fragebogen	272
6.5.4	Erfassungsblätter für die Personalstatistik- und Finanzstatistik-Daten	279

<b>6.6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick auf weiterführende Forschung</b>	<b>280</b>
6.6.1	Schlussfolgerungen	280
6.6.2	Ausblick auf weiterführende Forschung	287
6.6.3	Innovativer Gehalt des Forschungsprojektes	291

---

## ANHANG

(Mit separatem Inhaltsverzeichnis)

## LITERATURVERZEICHNIS





## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Übersicht über die Gliederung und die Kapitel des Forschungsprojektes.	11
Abb. 2.1:	Das Humanpotential als besondere Ressource der Unternehmung mit Entfaltungsmöglichkeiten: Nutzung und Entwicklung des bestehenden Humanpotentials.	22
Tab. 2.2:	Zusammenhänge zwischen unternehmungspolitischem Kontext und Human Resources Management.	26
Abb. 2.3:	Das Zwei-Ebenen-Konzept als Hilfsmittel zum besseren Verständnis von Unternehmungskultur.	33
Abb. 3.1:	Die Erwerbstätigen der Schweiz nach Sektoren und die starke Zunahme des Dienstleistungsbereiches.	50
Abb. 3.2:	Imitationsschutzdauer und Imitationsschutz auf der «kulturellen Basis».	53
Tab. 3.3:	Änderungen der Qualifikationsstruktur von 1977 bis 1990 in der Bundesrepublik Deutschland.	56
Tab. 3.4:	Erwerbspersonen nach Wirtschaftsklassen in der Schweiz.	57
Tab. 3.5:	Die Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung von 1970 bis 2025 in der Schweiz.	58
Abb. 3.6:	Bevölkerungsentwicklung nach ausgewählten Altersklassen in der Schweiz von 1970 bis 2025.	59
Abb. 3.7:	Alterspyramide der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz: 1985 und 2025.	60
Abb. 3.8:	Die Veränderung der Mitarbeiterstruktur in der Kleinmotorenfertigung der Siemens.	62
Abb. 3.9:	Potentielle Engpässe bei Führungskräften und Experten in bezug auf ihre Professionalisierung.	63
Abb. 3.10:	Idealtypische Führungsanforderungen nach Marktentwicklung.	64
Abb. 3.11:	«Ziel-Human-Ressourcen-Portfolio, dargestellt am Beispiel ausgewählter Geschäftsbereiche».	65
Abb. 4.1:	Probleme der Unternehmungsforschung . . .	79

Abb. 5.1:	Übersicht über die Kapitelgliederung von Teil II.	85
Abb. 5.2:	Die gewählte Untersuchungsart «explorative, quasiexperimentelle Felduntersuchung» und Validitätsüberlegungen.	98
Abb. 5.3:	Untersuchungsdesign für eine ganzheitliche Unternehmensdiagnose: Die Abbild- und die Realitäts-Ebene.	101
Abb. 5.4:	Zusammenhang zwischen der unabhängigen (UV), der abhängigen (AV) und der intervenierenden Variablen (IV) im vorliegenden Untersuchungsdesign.	104
Abb. 5.5:	Anordnung der Unternehmungen im Mirko- und Makro-Matching-Design	108
Abb. 5.6:	«Auf Kopf stehendes T» als Kennzeichen der Systematik – vereinfachte Darstellung der theoriegeleiteten Beurteilungskriterien einer Unternehmung.	110
Abb. 5.7:	Schema der schrittweisen Deduktion vom Erkenntnisstand bis zur Messung des Merkmales der Unternehmung.	119
Tab. 5.8:	Der Indikatorenraster auf Ebene der Indikatorengruppen.	121
Tab. 5.9:	Methoden der Datenerhebung und Indikatorenraster auf Ebene der Indikatorengruppen.	134
Abb. 5.10:	Übersicht über die wichtigsten Schritte und Entscheidungen der Kontaktphase (Teil des Selektionsprozesses).	170
Abb. 5.11:	Die Phase des Selektionsprozesses, von der Suchphase bis zum definitiven Sample.	174
Abb. 5.12:	Ablaufschema der Datenerhebung für eine Untersuchungseinheit.	177
Abb. 5.13:	Schwerpunkte der Datenaufbereitung.	184
Abb. 6.1:	Altersverteilung der Führungskräfte gemäss Mikro-Matching-Design.	197 f.
Abb. 6.2:	Altersstruktur Führungskräfte: Bestand und Austritte.	201
Tab. 6.3:	Durchschnittliche Einarbeitungszeit für die Führungsstellen ab zweiter Führungsebene.	202
Abb. 6.4:	Altersverteilung des gesamten Personalbestandes gemäss Mikro-Matching-Design.	208

Abb. 6.5:	Dienstaltersstruktur Mitarbeiter und Führungskräfte: Bestand und Austritte.	210
Abb. 6.6:	Verteilung aller Antworten zum Betriebsklima in den beiden Matching-Gruppen.	211
Abb. 6.7:	Verteilung aller Antworten zur Arbeitszufriedenheit in den beiden Matching-Gruppen.	214
Abb. 6.8:	Lohndifferenzierung: Lorenzkurven nach Matching-Gruppen für 1985.	218
Abb. 6.9:	Ausprägung der Expertenhierarchie.	220
Abb. 6.10:	Gliederungstiefe, Leitungsspanne und Varianz der Leitungsspanne.	229
Abb. 6.11:	Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit: Abweichungen der Altersklassen vom Durchschnittswert der gesamten Untersuchung.	257
Abb. 6.12:	Rangkorrelationen der abhängigen Variablen (CF/EK) je mit dem Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert.	261
Abb. 6.13:	Rangkorrelation der abhängigen Variablen (CF/EK) mit dem Durch- schnitt aus dem Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert.	262
Abb. 6.14:	Erste Überprüfung der Prognosevalidität der Unternehmungsdiagnose bezüglich finanziellen Erfolgs.	267
Abb. 6.15:	Mitarbeiter-Fragebogen: Häufigkeitsverteilung der Feedback-Fragen («Hallo») der gesamten Untersuchung.	273
Abb. 6.16:	Rücklaufdauer des Mitarbeiter-Fragebogens vom Zustellungsdatum bis zum Eintreffen beim Untersuchungsleiter.	275
Abb. 6.17:	Synthese der Untersuchungsergebnisse.	282

## Abkürzungsverzeichnis

A.d.A	=	Anmerkung des Autors
AHV	=	Alters- und Hinterlassenenversicherung (Schweiz)
ALG	=	Allgemeine Fragen (Mitarbeiter-Fragebogen, BK)
Aufl.	=	Auflage
AZ	=	Arbeitszufriedenheit (Mitarbeiter-Fragebogen)
BEZ	=	Bezahlung (Mitarbeiter-Fragebogen, AZ)
BK	=	Betriebsklima (Mitarbeiter-Fragebogen)
Bsp.	=	Beispiel
CEO	=	«chief executive officer»
CF	=	Cash Flow
Diss.	=	Dissertation
DU	=	<u>direkt</u> unterstellte Mitarbeiter oder Führungskräfte
EK	=	Eigenkapital
erw.	=	erweitert
et al.	=	et alii (lateinisch) = und andere
ENT	=	Entwicklung (Mitarbeiter-Fragebogen, AZ)
f. (ff.)	=	folgende (Plural)
FE	=	Führungsebene
Fin	=	Finanzen
Fü	=	Führung
GF	=	Geschäftsführung
H.d.A.	=	Hervorhebung durch den Autor
Hg.	=	Herausgeber
i.d.R.	=	in der Regel
inkl.	=	inklusive
i.w.S.	=	im weiten Sinne
Jg.	=	Jahrgang
Kap.	=	Kapitel
KOL	=	Kollegen (Mitarbeiter-Fragebogen, BK/AZ)
MA	=	Mitarbeiter
Mark	=	Marketing
MIT	=	Information und Mitsprache (Mitarbeiter-Fragebogen, BK)
o.O.	=	ohne Ort
o.V.	=	ohne Verlag

Org	=	Organisation
ORG	=	Organisation (Mitarbeiter-Fragebogen, BK)
p.a.	=	pro anno (pro Jahr)
PR	=	Public Relations
Rangkor.	=	Rangkorrelationen
S.	=	Seite(n)
s.	=	siehe
SAS	=	«Statistical Analysis System»
Sp.	=	Spalte(n)
TAT	=	Tätigkeit (Mitarbeiter-Fragebogen, AZ)
U	=	Umsatz
UE	=	Unternehmensentwicklung
USP	=	«unique selling proposition»
v.	=	von
vgl.	=	vergleiche
VOR	=	Vorgesetzte / Vorgesetzter (Mitarbeiter-Fragebogen, BK/AZ)
vs.	=	versus
zit./Zit.	=	zitiert / Zitat
3-D	=	dreidimensional
(...)	=	Auslassung in einem Zitat



# 1. EINLEITUNG

## 1.1 Problemstellung

Warum gibt es erfolgreichere und weniger erfolgreiche Unternehmungen? Was zeichnet im marktwirtschaftlichen Wettbewerb Branchenführer und exzellente Unternehmungen aus? Welches sind die besonderen Merkmale des unternehmerischen Erfolges? Diese und ähnliche Fragen wurden gewiss schon lange vor dem Aufschwung der Wirtschaftswissenschaften gestellt; trotzdem gibt es hierzu auch heute noch keine endgültigen Antworten.

Noch vor wenigen Jahren wurde beim Thema Erfolgsmerkmale einer Unternehmung auf den populärwissenschaftlichen Bestseller «In Search of Excellence» von Peters/Waterman hingewiesen. Das Geheimnis von erfolgreichen Unternehmungen schien erkannt (1983. S. 36 ff.):

1. Primat des Handelns
2. Nähe zum Kunden
3. Freiraum für Unternehmertum
4. Produktivität durch Menschen
5. Sichtbar gelebtes Wertsystem
6. Bindung an das angestammte Geschäft
7. Einfacher, flexibler Aufbau
8. Straff-lockere Führung

Die kritischen Punkte der Studie sind aber die weitgehend fehlenden Angaben zum Untersuchungskonzept, die mangelnde Operationalisierung der propagierten Erfolgsmerkmale sowie in der Tatsache zu sehen, dass mehrere der als exzellent bezeichneten Unternehmungen bereits zwei Jahre nach Erstveröffentlichung des Buches (1982) in ernsthaften Schwierigkeiten steckten (vgl. z. B. Carroll 1983, Freeman/Boeker 1984. S. 68, Frese 1985. S. 604 ff., Hitt/Ireland 1987).

Damit stellt sich die Frage, was die betriebswirtschaftliche Forschung zu diesem Thema beitragen kann. Die Absicht, den entsprechenden Erkenntnisstand zu verbessern, ist in den vergangenen acht bis zehn Jahren in der «Scientific Community» international sehr breit aufgegriffen worden, die Forschungsbemühungen in diese Richtung wurden erheblich intensiviert. Die Durchsicht der entsprechenden empirischen Forschungsergebnisse zeigt interessante Ansätze, insgesamt aber ein heterogenes Bild, welches die grossen



Lücken im Erkenntnisstand verdeutlicht. Ein Querschnitt durch die entsprechenden Publikationen mag dies belegen:

Buzzell/Gale (1987. S. 103 ff.) weisen aufgrund ihrer Analysen der Daten in der seit Anfang der siebziger Jahre aufgebauten PIMS-Datenbank (vgl. S. 257 ff.) nach, dass die in Relation zur Konkurrenz bessere Qualität – in einem umfassenden Sinn verstanden, nämlich als Erfüllungsgrad eines Kundenbedürfnisses – zu überdurchschnittlicher Rentabilität führt.<sup>1</sup>

Miles/Snow (1978, 1984. S. 1 ff.) haben aufgrund von über 80 Studien aus vier Branchen zeigen können, dass ein wesentliches Erfolgsmerkmal in der optimalen Abstimmung – «tight fit» – zwischen «strategy» (Verhalten der Unternehmung in bezug auf den Markt), «structure» (nicht nur Organisationsstruktur, sondern alle regelnden, determinierenden Systeme einer Unternehmung) und «process» (alle dynamischen Vorgänge in der Unternehmung, sowohl materielle wie psychisch determinierte) besteht. Das heisst, nicht nur eine bestimmte Kombination ist erfolversprechend, sondern ganz verschiedene, solange sie eine interne Konsistenz aufweisen.

Und Porter (1985. S. 247 ff.) hat überzeugend gezeigt, wie Branchensituation und Wettbewerbsmerkmale zu spezifischen erfolgsrelevanten Faktoren führen, womit der Fähigkeit, strategisch gute Entscheide zu fällen, grosse Bedeutung zukommt (vgl. auch Cvar 1986, White 1986).

Bibeault (1982) hat in seiner Studie 81 amerikanische Unternehmungen untersucht, die vom Niedergang<sup>2</sup> geprägt waren. Sein Interesse galt primär der Frage, welches die Hauptursachen dafür waren. Dabei stellte er fest, dass nur in 9% der Fälle die Ursachen ausschliesslich extern bedingt waren (unkontrollierbare, externe Faktoren oder reines Missgeschick). In allen übrigen Fällen, also bei 91%, waren interne Ursachen mit im Spiel, und bei 52% waren es ausschliesslich interne Probleme im Kontrollbereich des Managements.

O'Toole (1985), Mills (1985) Burack (1986) und Köllhofer (1987. S. 589 f.) haben festgestellt, dass in erfolgreich geführten Unternehmungen ein modernes Personalmanagement bzw. Human Resources Management<sup>3</sup> betrieben wird.

1 Vgl. auch Siegwart/Overlack (1986).

2 Vgl. hierzu auch die entsprechenden Merkmale solcher Unternehmungen in der Studie von Cameron et al. (1987).

3 Die begrifflichen Grundlagen dieses Forschungsprojektes werden im Teil I speziell behandelt.

Hoffmann (1986) kommt aufgrund von Befragungen des Topmanagements von zehn Grossunternehmen und sieben mittelständischen Unternehmen zu relativ differenzierten Aussagen, wobei er die Unternehmensziele und die Managementqualität<sup>1</sup> als kritische Erfolgsmerkmale besonders hervorhebt.

Albach leitet aus seinen Studien<sup>2</sup> über die Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen die These ab (1987. S. 636), dass die Unterschiede zwischen erfolgreich und nicht erfolgreich keineswegs fundamental gross sind: erfolgreiche Unternehmen machen bei ihrer Investitionspolitik etwas mehr richtig und etwas weniger falsch.

Und Staerke/Perich kommen in ihren explorativen Untersuchungen zum Schluss (1987. S. 324), dass der Erfolg von schweizerischen Unternehmen<sup>3</sup> sich erst aus dem Zusammenspiel einer ganzen Anzahl von Einflussgrössen befriedigend erklären lässt.

Ergänzend können auch die so oft zitierten Einzelfallstudien erwähnt werden, bei denen der wiedererlangte Unternehmungserfolg weitgehend einer einzigen Person zugeschrieben wird, wie z. B. bei Chrysler Iacocca<sup>4</sup> oder bei der Skandinavia Airlines Carlzon (vgl. Edström 1986, Carlzon 1988) usw. Diese Erfolgsgeschichten zeigen aber nicht nur den dominanten erfolgsrelevanten Einfluss, den die oberste Unternehmungsführung in solchen Einzelfällen hat,<sup>5</sup> sondern sie weisen gleichzeitig darauf hin, wie labil bei sozio-technischen Systemen diese Erfolgsbasis unter Umständen sein kann.

Im Laufe unserer Literaturstudie wurde deutlich, dass trotz der zahlreichen Publikationen zum Thema Unternehmungserfolg in den letzten Jahren nicht nur der Erkenntnisstand zu wünschen übrig lässt, sondern insgesamt relativ wenig empirisch fundierte Originalarbeiten vorliegen, obschon gerade solche von grösstem Interesse wären. Die zitierten Quellen stellen bereits einen einigermaßen repräsentativen Querschnitt der empirischen Forschungsbemühungen dar.

1 Vgl. z. B. Norburn (1986), Hambrick (1987), Dess (1987).

2 Vgl. auch Nagel (1986. S. 40 ff.).

3 Vgl. auch die Untersuchungsergebnisse bei Krulis-Randa (1984. S. 367 ff.) und in diesem Zusammenhang die Thesen von Bergmann (1986) sowie die Beispiele aus der Praxis für dominante strategische Erfolgspositionen bei Pümpin (1983. S. 53 ff.), Pümpin/Geilinger (1988 z. B. S. 12).

4 Vgl. die Autobiographie (1985) und die kritische Analyse von Reich/Donahue (1985), Skinner (1986).

5 Vgl. auch Plaschka (1986), der in seiner Studie Unternehmungsgründer analysiert.

Überraschenderweise hat aber gerade die populärwissenschaftliche Managementliteratur zu Beginn der achtziger Jahre einen Grundtrend erspürt, der inzwischen Gegenstand einer zunehmend nachhaltigen Diskussion sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der betrieblichen Praxis geworden ist: den als zunehmend dominant eingeschätzten erfolgsrelevanten Einfluss von sogenannt «weichen» Merkmalen der Unternehmung. Hierzu gehören Fragen der Unternehmenskultur und des Human Resources Management. Heinen (1987, S. 4) stellt fest: «Wesentliche Impulse für das Interesse an kulturellen Phänomenen auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Organisationen (institutioneller Organisationsbegriff, A.d.A.) gehen einerseits von der aktuellen amerikanischen Managementliteratur und andererseits von den jüngsten Entwicklungen und kritischen Auseinandersetzungen im Bereich der Organisationstheorie aus. Während die organisationstheoretische Grundlagendiskussion naturgemäss nur einem relativ engen Kreis von Fachleuten vorbehalten ist, hat die teilweise eher populärwissenschaftliche Behandlung unternehmenskultureller Phänomene unter dem Schlagwort 'Corporate Culture' in der breiten Öffentlichkeit rege Aufmerksamkeit gefunden.»

Immer häufiger wird darauf hingewiesen (vgl. z. B. Pümpin et al. 1985, S. 53, Barney 1986), dass die Unternehmenskultur einen grossen Einfluss auf den Unternehmenserfolg und auf Fragen der Systemgestaltung hat (strategische Ausrichtung, Reorganisation, Fusionen, Akquisitionen usw.). Die Unternehmenskultur ist ihrerseits engstens verknüpft mit den sogenannt «weichen» Merkmale einer Unternehmung, die im Englischen vereinfacht als «human factor» oder «human side of enterprise» (Mc Gregor 1960) umschrieben werden. Die Bedeutung dieser Seite eines sozio-technischen Systems wird, wie insbesondere die englischsprachige Literatur beweist, schon seit längerem hervorgehoben.<sup>1</sup>

Auch die deutschen Hauptvertreter des heute z. T. kritisierten situativen Ansatzes in der Organisationsforschung, Kieser/Kubicek (1976, S.396 f.), haben betont, dass die sozialpsychologischen und psychologischen Prozesse eine entscheidende Rolle im Rahmen der Erforschung von sozio-technischen Systemen spielen: In der zweiten Auflage ihres Standardwerkes, nach Einsetzen der breiten Diskussion über den Einfluss «weicher» Merkmale der Unternehmung, stellen sie unseres Erachtens zu Recht fest (1983, S. 468):

1 Von den deutschsprachigen Autoren seien zur Illustration Krulis-Randa (1983, 1984), Raffée/Wiedemann (1985, S. VII) und Rühli (1988) erwähnt. (Wir werden im Rahmen der begrifflichen Grundlagen noch vertieft auf diesen anthropozentrischen Aspekt eingehen.)

«Der Bedeutung der <weichen S><sup>1</sup> wird man nicht gerecht, wenn man die organisationsinternen Prozesse überwiegend in einer verobjektivierenden Weise mit «harten», d.h. quantitativ-statistischen Methoden erfasst. Vielmehr erwarten wir für die Zukunft eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Organisation und Führung auf der Basis phänomenologischer und ethnomethodologischer Betrachtungsweisen, die die Mehrdeutigkeit der Situation und den Prozess ihrer Definition und Reproduktion explizit aufgreifen, um dadurch zu einem besseren Verständnis beizutragen. (...) Der grösste Erfolg der Organisationsforschung der letzten zehn Jahre liegt darin, dass zunehmend verdeutlicht wurde, wie unzulänglich einfache Konzepte sind, und dass eine Vielfalt von partiell zutreffenden Realitätsbeschreibungen erarbeitet wurde, deren Komplexität und Widersprüchlichkeit zunächst ausgehalten werden muss, wenn sie im Sinne eines Erkenntnisfortschritts produktiv bearbeitet werden soll.»

Dabei muss der Forscher sich im klaren darüber sein, dass jede Modellverfeinerung ihn mit dem Grundproblem konfrontiert, welches bei Weick (1985, S. 11) so treffend umschrieben ist: «Computer-Simulationen (von Organisationen) haben die Tendenz, den Forscher in Boninis Paradox hineinzulocken – je realistischer und detaillierter das Modell, desto mehr ähnelt es der nachgebildeten Organisation, was auch ähnliche Unverständlichkeit und Unbeschreibbarkeit mit einschliesst.»

Gerade wegen dieser komplexen Ausgangslage für den Forscher erscheint uns aber die Frage nach den Merkmalen des Unternehmungserfolges so herausfordernd. Um dem aktuellen Erkenntnisstand bestmöglich zu entsprechen, wird im Rahmen der Untersuchungen dieses Forschungsprojektes das Humanpotential<sup>2</sup> besonders berücksichtigt.

Für ein rohstoffarmes Land mit kleinem Binnenmarkt wie die Schweiz, welches sich gezwungenermassen stark international ausrichten muss, sind Fragen des optimalen Einsatzes des Humanpotentials nicht erst seit dem verstärkten Globalisierungstrend (wie er vor allem durch den nachhaltigen Erfolg japanischer Unternehmungen drastisch vor Augen geführt wurde), sondern schon lange von vitalem Interesse! Typischerweise lassen sich z. T.

1 Sie nehmen hierbei Bezug auf das «7-S-Modell» von McKinsey (siehe Pascale/Athos 1981).

2 Darunter verstehen wir die Gesamtheit der Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmung (die genaue Definition erfolgt in Kapitel 2.3).

genau in denjenigen Branchen Produktivitätsprobleme feststellen, die vorläufig noch stark geschützt sind (vgl. z. B. Untersuchungsergebnisse von Lürzer 1986. S. 78 ff.); es fragt sich nur, für wie lange noch, insbesondere wenn die ab 1993 zu erwartenden wirtschaftlichen Strukturveränderungen in Europa auch nur teilweise Realität werden.

So muss zu denken geben, wenn z. B. nach der Fusion von Asea und BBC festgestellt wird, dass die Asea-Manager «im Durchschnitt sechs bis zehn Jahre jünger sind und oftmals trotzdem längere Erfahrung in leitenden Positionen haben» (Neue Zürcher Zeitung, 5./6. März 1988. S. 39). Nicht zuletzt die Leidtragenden der früheren Versäumnisse werden sich zu Recht fragen, warum die Krankheitssymptome nicht früher erkannt wurden und nicht wirksamere Massnahmen ausgelöst haben. Das hier vorgelegte Forschungsprojekt zeigt, dass die Wissenschaft sehr wohl in der Lage ist, zur Bewältigung vitaler unternehmerischer Probleme einen wesentlichen Beitrag zu leisten.

## 1.2 Ziele des Forschungsprojektes

Das Forschungsprojekt soll innerhalb der skizzierten komplexen und weitgespannten Thematik zu einem Erkenntnisfortschritt beitragen sowie eine ausbaufähige Grundlage für weiterführende Forschung schaffen. Damit werden Ziele verfolgt, die der Weiterentwicklung sowohl der anwendbaren Theorie (teleologisch) als auch der angewandten Betriebswirtschaftslehre (praktisch-normativ) dienen.<sup>1</sup> Durch die Formulierung klarer Ziele werden gleichzeitig die notwendigen Abgrenzungen vorgenommen. Die weitgehend empirisch abgestützte Forschungsarbeit verfolgt zwei Hauptziele:

1. Förderung des Erkenntnisstandes über die erfolgsrelevanten Merkmale von schweizerischen Unternehmungen mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials.
2. Entwicklung eines validen Diagnoseinstrumentariums für die systematische und ganzheitliche Untersuchung einer Unternehmung im Rahmen der ersten Zielsetzung.

Das erste Hauptziel ist im Licht der neuesten Ansätze und Theorien über erfolgsrelevante Merkmale einer Unternehmung zu sehen, die vor allem die Rolle des Humanpotentials hervorheben. Hierzu sollen schweizerische Unternehmungen von überregionaler Bedeutung systematisch und ganzheitlich untersucht werden, damit die Relevanz der verschiedenen Merkmale für den Unternehmungserfolg deutlich wird. Möglicherweise lassen sich wichtige Erkenntnisse für ein auf längere Sicht realisierbares, empirisch abgestütztes Unternehmungsmodell gewinnen.

Parallel hierzu verläuft das zweite Hauptziel: Damit die empirischen Untersuchungen zum angestrebten Erkenntnisfortschritt über erfolgsrelevante Merkmale einer Unternehmung führen, müssen die passenden Methoden bestimmt und muss ein valides, möglichst forschungsökonomisches Instrumentarium entwickelt werden. Soweit hierfür geeignete Instrumente bereits bestehen, sollen sie als Bausteine in das neue Diagnoseinstrumentarium integriert werden. Obschon das Instrumentarium primär wissenschaftlichen Zwecken dient, können die hierfür geschaffenen Grundlagen zu einem späteren Zeitpunkt wirkungsvolle Hilfsmittel für die Praxis generieren.

1 Vgl. hierzu die Übersicht über die Ziele der Betriebswirtschaftslehre bei Thommen (1983, S. 41).

Aus den bisherigen Ausführungen leiten sich unsere zentralen Fragen ab:

1. Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren Unternehmungen von den weniger erfolgreichen?
2. Welche Merkmale des Humanpotentials sind für den Unternehmungserfolg relevant und in welchem Ausmass?
3. Wieweit sind die herkömmlich beurteilten Merkmale des Humanpotentials zur Differenzierung des Erfolges von Bedeutung?
4. Mit welcher Untersuchungsart und mit welchen Methoden der Datenerhebung können die erfolgsrelevanten Merkmale der Unternehmung am besten erfasst werden?
5. Wie lassen sich die Merkmale des Humanpotentials am besten erfassen?
6. Aus welchen Indikatoren setzt sich ein aussagekräftiges Diagnoseinstrumentarium mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials zusammen?
7. Wie kann die Güte des Diagnoseinstrumentariums und der Untersuchungsergebnisse beurteilt werden?
8. Erlaubt eine umfassende Unternehmungsdiagnose prognostische Aussagen bezüglich Unternehmungserfolg?
9. Wie lässt sich die Forschung auf dem Gebiet der untersuchten Thematik in geeigneter Form weiterführen?

### 1.3 Vorgehen und Gliederung

Die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung versteht sich in der Regel als anwendungsorientierte Wissenschaft, die im Prinzip interdisziplinär angelegt ist (Heinen 1985, S. 981). Sie darf weder zum Selbstzweck noch zum Spielplatz grauer Theorien werden, sondern muss vielmehr praktisch orientiert sein und zugleich einen sozialen und ökonomischen Nutzen stiften. Selbstverständlich muss sie sich dabei stets der inhärenten Wertproblematik<sup>1</sup> bewusst sein, die nach Albert (1972, S. 189) drei Fragenkomplexe beinhaltet, nämlich das Problem der Wertbasis der Sozialwissenschaft, das Problem der Wertungen im Objektbereich und das Werturteilsproblem, d.h. die Frage, inwieweit sozialwissenschaftliche Aussagen selbst den Charakter von Werturteilen haben müssen.

Die Komplexität des Untersuchungsobjektes «Unternehmung» und die besondere Berücksichtigung des Humanpotentials verlangen nicht nur eine angemessene, sondern auch eine behutsame Annäherung durch den Forscher. Für die erfolgreiche Durchführung eines derartigen Forschungsprojektes müssen neue, möglicherweise auch unkonventionelle Ideen entwickelt und ausprobiert werden. Zumindest dürfen von der Untersuchungsmethodik nicht dogmatische Restriktionen den Zugang zum Kern der Fragestellung versperren. Vielmehr soll diesbezüglich ein pluralistischer Weg verfolgt werden, wie es auch Schein (1984, S. 14) für das tiefere Verständnis eines sozio-technischen Systems fordert. Anders als bei den meisten Forschungen zum Unternehmungserfolg bleibt hier das Vorgehen zur Datenerhebung nicht auf Interviews beschränkt, sondern es wird ein systematischer Methoden- und Instrumentenmix angestrebt, mit dem sowohl «weiche» Daten (z. B. Beurteilung des Betriebsklimas, der Innovationsfähigkeit, der Strategieorientierung) wie auch «harte» Daten der Unternehmung (z. B. Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Fluktuationkennziffern) erfasst werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Unternehmungsdiagnose möglichst alle erfolgsrelevanten Merkmale der Unternehmung in die Untersuchung einschliesst. Die damit verbundenen vielschichtigen Anforderungen und der nur begrenzt überblickbare Untersuchungsaufwand werden bewusst in Kauf genommen, einschliesslich eines erheblichen Risikos, irgendwo in der Weite der Untersuchungsthematik stecken-zubleiben.

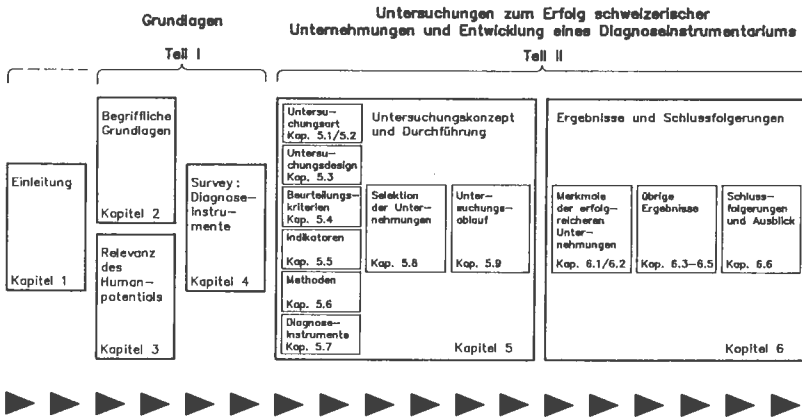
1 Wir weisen hierzu auf die entsprechende, umfangreiche Literatur, z. B. Albert (1964), Topitsch (1972), Raffée (1974, S. 44 ff.), Connor/Becker (1977), Walter-Busch (1977, S. 279), Albert/Topitsch (1979), im Oberdorf (1979, S. 56 ff.), Kirsch et al. (1979, S. 134 ff.), v. Rosenstiel (1980, S. 28 ff.), Werhahn (1980, S. 5 ff.).



Die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des gewählten Untersuchungskonzeptes werden in Kapitel 5 vertieft behandelt. Das Vorgehen im einzelnen leitet sich aus den Hauptzielen und aus den zentralen Fragen ab. Vor dem empirischen Teil werden die Grundlagen in drei Schwerpunkte gegliedert. Hierzu gehört erstens die begriffliche Basis: Das heisst, Begriffe wie Unternehmung, Humanpotential, Human Resources Management, Unternehmenskultur und Unternehmensdiagnose werden vertieft, wobei die Ausführungen zur Unternehmenskultur, wegen der Aktualität und der grundsätzlichen Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre sowie für das Untersuchungsthema, bewusst etwas umfangreicher gehalten werden. Zweitens wird die besondere Relevanz des Humanpotentials aus Sicht der Unternehmung anhand einiger ausgewählter Kriterien dargestellt. Und drittens wird – weil die Entwicklung eines validen Diagnoseinstrumentariums eines der beiden Hauptziele darstellt – ein Überblick über die bestehenden Diagnoseinstrumente gegeben. Dieser macht einerseits deutlich, wie heterogen und aus der Sicht der empirischen Forschung weitgehend unterentwickelt dieser Bereich, ist und erleichtert andererseits durch genaue Quellenangaben den Zugang zu den Instrumenten sehr. Der empirische Teil des Forschungsprojektes ist konzeptionell in folgende Hauptschritte gegliedert:

1. Festlegung der geeigneten Untersuchungsart zur Behandlung der zentralen Fragen und wissenschaftstheoretische Diskussion
2. Ausarbeitung eines geeigneten Untersuchungsdesigns
3. Definition der theoriegeleiteten Beurteilungskriterien und Bildung eines für die Untersuchung geeigneten Indikatorenrasters
4. Operationalisierung, Bestimmung der Datenerhebungs-Methoden und Entwicklung der entsprechenden Diagnoseinstrumente
5. Suche und Selektion der für die Untersuchung geeigneten Unternehmungen
6. Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung
7. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse (inkl. Hypothesengewinnung)
8. Schlussfolgerungen und Ausblick auf weiterführende Forschung.

Abb. 1.1: Übersicht über die Gliederung und die Kapitel des Forschungsprojektes.



Mit der gewählten empirischen Vorgehensweise ist noch eine gewichtige praktische und methodische Schwierigkeit verknüpft: Wie können die für die Untersuchung geeigneten Unternehmungen gefunden und zur Mitarbeit gewonnen werden? Weil damit ein echtes Problem verbunden ist, wird die Selektion der Unternehmungen in Kapitel 5.8 ausführlich dargestellt. Das Forschungsthema verlangt eine ungewöhnlich grosse Offenheit von den beteiligten Unternehmungen, indem nicht nur unternehmungspolitische Fragen in der gesamten Breite thematisiert werden, sondern auch Zugang zu zahlreichen sehr sensiblen und persönlichen Daten gegeben werden muss (z. B. Unternehmungsstrategien, Innovationen, Arbeitszufriedenheit, Nachwuchspotential, Homogenität der Geschäftsführung, reale finanzielle Situation, Löhne aller Mitarbeiter und Führungskräfte usw.). Um überhaupt die Basis für eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft zu schaffen, haben wir allen Unternehmungen strenge Vertraulichkeit zugesichert, d.h. die präsentierten Daten dürfen auf keinen Fall Rückschlüsse auf die Identität der einzelnen Unternehmungen ermöglichen. Drittpersonen können die unternehmungsspezifischen Daten nur nach Rücksprache mit den Geschäftsführungen zugänglich gemacht werden (vgl. «Erklärung» im Anhang G1). Ohne diese konsequente

Vorgehensweise wäre es in der Schweiz (und nicht nur hier) praktisch ausgeschlossen, privatwirtschaftliche Betriebe in der angestrebten Tiefe und Gründlichkeit zu untersuchen.

Die Bereitschaft der Unternehmungsspitze, ihre Unternehmung der Wissenschaft in diesem Ausmass zu öffnen, bietet zur Weiterentwicklung des Erkenntnisstandes eine ganz besondere und nicht alltägliche Chance. Das grosse Entgegenkommen in den beteiligten Unternehmungen mag die immer wieder beklagte generelle «Wissenschaftsfeindlichkeit» der Praxis widerlegen und gleichzeitig an die Verpflichtung des Wissenschaftlers gemahnen, in Forschungsvorhaben den Praxisbezug nie ganz aus den Augen zu verlieren. Die damit verbundenen Vorteile sollten auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhen. Dem skeptischen Praktiker kann die bekannte Devise in Erinnerung gerufen werden: «Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.»

Das für dieses Forschungsprojekt gewählte Vorgehen macht noch ein anderes Problem deutlich, nämlich die Tatsache, dass ein solches Vorhaben als Einmannprojekt von Umfang und Aufwand her rasch an physische Grenzen stösst, was immer wieder zu Abgrenzungsentscheidungen zwingt, die nur ungern vorgenommen werden. Zudem ist ein solches Projekt mit erheblichen Forschungskosten verbunden.

Abschliessend erfolgen noch einige Hinweise für den eiligen Leser. Um sich rasch einen Überblick über die wichtigsten Punkte dieses Forschungsprojektes zu verschaffen, empfehlen wir die gezielte Lektüre der folgenden Kapitel:

### Kapitel aus Teil I (Grundlagen)

- 2.3            Definition Humanpotential (20 ff.)
- 2.5.5        Definition Unternehmungskultur (27 ff.)
- 2.6            Definition Unternehmungsdiagnose (40 ff.)
- 4.5            Beurteilung des gegenwärtigen Stands der Diagnoseinstrumente (78 f.)

## Kapitel aus Teil II

- 5.2.1 Ausführungen zu hypothesenerkundenden Untersuchungen (87)
- 5.2.5 Beurteilung der gewählten Untersuchungsart (98 ff.)
- 5.3 Untersuchungsdesign (abhängige Variable, Matching etc.) (101 ff.)
- 5.4.1 Systematik der theoriegeleiteten Beurteilungskriterien (110 f.)
- 5.5.2 Der in der Untersuchung verwendete Indikatorenraster (120 f.)
- 5.7.1 Übersicht Diagnoseinstrumente (140 f.)
- 5.8.1 Kriterien für die Selektion der Unternehmungen (161 ff.)
- 5.8.2.5 Definitives Sample (174 f.)
- 5.9.4.1 Überblick Datenauswertung (188)
- 6.1/6.2 Detaillierte Hauptergebnisse, wobei in Kapitel 6.2 den Unterkapiteln jeweils eine Zusammenfassung (in kursiver Schrift) vorangestellt ist. (191 ff.)
- 6.2.8 Hypothesengewinnung (236 ff.)
- 6.4.5 Diskussion der «Huhn-Ei»-Problematik (261 ff.)
- 6.6 Schlussfolgerungen, Ausblick auf weiterführende Forschung und innovativer Gehalt des Forschungsprojektes (280 ff.)



**Teil I**

**Grundlagen**



## 2. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

### 2.1 Vorbemerkungen

Im Kapitel «Begriffliche Grundlagen» werden die wichtigsten Begriffe im Rahmen dieses Forschungsprojektes vertieft behandelt.<sup>1</sup> Dazu gehören die fachspezifischen Termini in der Überschrift zu dieser Arbeit, insbesondere aber die erst in jüngster Zeit in die wissenschaftliche Diskussion eingegangenen, aber noch nicht einheitlich verwendeten Begriffe wie z. B. Unternehmungskultur, die in einem engen Zusammenhang zu diesem Forschungsprojekt stehen.

Begriffe sind nur Hilfsmittel. Sie dienen der wissenschaftlichen Kommunikation und der Operationalisierung bei der Untersuchung bestimmter Fragestellungen. Sie können – losgelöst von Begriffssystemen – weder als richtig noch als falsch bezeichnet werden, sondern nur im Hinblick auf ihre Zweckmässigkeit bewertet werden. Weil sich Begriffe im Laufe der Zeit «abnützen» können (vgl. z. B. Whorf 1976 und Rühli 1985, S. 13 f.), ist es durchaus sinnvoll, auch gewohnte begriffliche Grundlagen regelmässig zu überprüfen.

1 Wir werden im empirischen Teil, d. h. im Rahmen der Untersuchung verschiedener Merkmale der Unternehmung, zahlreiche weitere Begriffe definieren und verweisen hierzu auf die entsprechenden Kapitel (speziell Kapitel 5.4 sowie die Definitionen im Anhang A).



## 2.2 Die Unternehmung

Über den Begriff Unternehmung besteht in der Betriebswirtschaftslehre inzwischen<sup>1</sup> weitgehend Konsens. Die Definition von Ulrich (1968. S. 53), der die Unternehmung als produktives soziales System bezeichnet, ist sehr verbreitet. Dabei ist klarzustellen, was mit System gemeint ist. Mit diesem Begriff wird rein formal eine gedanklich abgegrenzte Menge von Elementen oder Teilen (Subsystemen) bezeichnet, die miteinander in Beziehung stehen und ein einheitliches Ganzes bilden. Gleichzeitig sind Systeme vom Typ Unternehmung ihrerseits Teil von Supersystemen, denn sie sind kontextabhängig, d.h. in einer Umwelt eingebettet und offen. Katz/Kahn (1978. S. 33 f.) bezeichnen offene Systeme auch als ständige Zyklen von Input, Transformation und Output. Diese Vorstellung basiert nicht zuletzt auf den Arbeiten v. Bertalanffys (1949. S. 46 ff., 1950, 1951).<sup>2</sup> Feedback-Mechanismen sind für die Steuerung von wesentlicher Bedeutung (Barnes et al. 1970. S. 26 f.).

Auch Rühli stützt sich in seiner Definition (1985. S. 15 f.) auf den Systembegriff und charakterisiert die Unternehmung mit mehreren Adjektiven: «Bezeichnet man die Unternehmung etwa als offenes, dynamisches, komplexes, teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes produktives soziales System, so kann man zum Ausdruck bringen, dass

- die Unternehmung dauernd mit ihrer Umwelt in Beziehung steht (offenes System),
- die Unternehmung laufend Zustandsänderungen unterliegt (dynamisches System),
- die Unternehmung aus vielen Subsystemen und Elementen aufgebaut ist, die in sehr verschiedenartigen Beziehungen zueinander stehen, zahlreiche Rückkoppelungsbeziehungen aufweisen und daher nicht vollständig erfassbar und beschreibbar sind (komplexes System),
- das Zusammenwirken der Elemente nur teilweise determiniert ist (stochastisches bzw. probabilistisches System),

1 Auf die herkömmliche Systematisierung von Gutenberg (1976. S. 507), der u.a. die Unternehmung vom Betrieb unterscheidet, gehen wir hier nicht ein, da, wie z. B. Hunziker (1983. S. 35) und Huber (1986. S. 66 f.) zeigen, die Unternehmung im Sinne Gutenbergs in der heutigen wirtschaftlichen Realität nicht mehr existiert.

2 Vgl. auch Luhmann (1973. S. 171 ff.), Churchman (1981); wobei darauf hinzuweisen ist, dass in der englischsprachigen Literatur oftmals der allgemeine Ausdruck «organization» (institutioneller Organisationsbegriff, vgl. Wohlgemuth 1984. S. 29 ff.) als Synonym für Unternehmung verwendet wird.

- die Unternehmung innerhalb bestimmter Grenzen entscheiden und damit ihr Verhalten mitbestimmen kann (teilweise autonomes System),
- die Unternehmung Ziele verfolgt, die sie immer wieder konkretisieren und situationsgerecht wählen muss (zielgerichtetes, zielsuchendes System),
- die Unternehmung Leistungen für Dritte erstellt (produktives System),
- in der Unternehmung Individuen, Gruppen und soziale Subsysteme tätig sind, die das Verhalten der Gesamtunternehmung massgeblich mitbestimmen (soziales System).»

In diesem Zusammenhang hebt Krulis-Randa (1983. S. 141) die Adjektive marktgerichtet und marktabhängig besonders hervor, was angesichts der in den letzten Jahren stark gewachsenen Bedeutung und der besonderen Rolle des Marketingaspektes für eine Unternehmung zweckmässig scheint. Wir schliessen uns mit unserem Verständnis von einer Unternehmung dem hier konkretisierten Systembegriff an.

Als zentrales, übergeordnetes Systemziel einer Unternehmung betrachten wir die Erhaltung ihrer Lebensfähigkeit<sup>1</sup>. Hierzu muss die Unternehmung alle ihre Ressourcen mit den Anforderungen ihrer Umwelt in Einklang bringen. Die Umwelt selbst wird in einem umfassenden Sinn verstanden, d.h., nicht nur Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Kapitalgeber und öffentliche Hand sind damit gemeint (vgl. Ulrich 1986. S. 276), sondern auch wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen sowie das weitere gesellschaftliche Umfeld<sup>2</sup>. Und mit Ressourcen der Unternehmung sind gemeint: die Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft (die hier, wie das nächste Kapitel zeigt, als «Humanpotential» bezeichnet wird), die Informationen soweit sie von den einzelnen Personen losgelöst und für die Unternehmung relevant sind, die Mittel («Hardware», wie Produktionsmaschinen, Computer, Gebäude, Rohstoffe etc., aber auch Organisationsstrukturen, Planungssysteme, Finanzen und ähnliches) und die Prozesse (d.h. Abläufe, Interaktionen, kybernetische Regelkreise usw.).

1 Vgl. Ulrich (1978. S. 101), Pümpin (1983. S. 29), Malik (1984. S. 66 ff.), Krieg (1985. S. 263).

2 Vgl. Lawrence/Lorsch (1967), Miles et al. (1974), Pfeffer/Salancik (1978), Ulrich (1978. S. 64 ff.). Die genaue Abgrenzung zwischen Unternehmung und Umwelt kann allerdings auch Schwierigkeiten bereiten. Siehe hierzu Miles et al. (1974. S. 247 f.), Greif (1978. S. 217 ff.), Schreyögg (1978. S. 80 ff.), Pfeffer/Salancik (1978. S. XII), Bleicher (1979. S. 9 ff.), Staehle (1980. S. 97 ff.), Scheuss (1985. S. 103 ff.).

## 2.3 Das Humanpotential

Im Untertitel dieser Forschungsarbeit steht: «(...) mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials.» Was bedeutet der Begriff Humanpotential genau? Wir haben die Wortkombination bereits früher verwendet (Wohlgemuth 1987. S. 86 f.), möchten aber hier diesen Begriff umfassender begründen.

Dazu vorerst eine einleitende Bemerkung: Der Stellenwert des «Produktionsfaktors Arbeit» in der Unternehmung ist seit vielen Jahren einem starken Wandel unterworfen.<sup>1</sup> In der Semantik ist das Phänomen bekannt, dass neue Perspektiven in der Regel zu neuen Begriffen führen. Für den Forscher, der auf Basis des neuesten Erkenntnisstandes den «Faktor» Mensch in der Unternehmung untersuchen will, besteht eine der Schwierigkeiten darin, dass dafür kein umfassender, zeitgemässer und verbreiteter Ausdruck zur Verfügung steht. Der Begriff Personal beispielsweise wird meistens zu eng aufgefasst; oftmals sind die Führungskräfte gedanklich ausgeklammert. Die präzisere Umschreibung «Gesamtheit der Mitarbeiter<sup>2</sup> und Führungskräfte» wäre sehr schwerfällig und nach unserem Empfinden zu stark auf die konkreten Personen ausgerichtet. Der Ausdruck Belegschaft wiederum dürfte wenig zeitgemäss sein. Am besten drückt der englische Ausdruck «human resources» das aus, was wir meinen. Wörtlich übersetzt bedeutet dies «menschliche Mittel/Hilfsquellen». Der Ausdruck «human resources» hat wohl wegen dieser für das heutige Verständnis genügend offenen und gleichzeitig treffenden Definition in jüngster Zeit in der Praxis sehr grosse Verbreitung gefunden. Eine deutschsprachige Alternative zu finden bereitet einige Mühe. Verdeutschte Wortkombinationen wie «Humanressource» oder «menschliche Ressource» klingen etwas künstlich oder sind missverständlich.

Der Ausdruck Humanpotential hingegen scheint uns am besten das auszudrücken, was mit «human resources» insgesamt gemeint ist. Geprüft haben wir auch die Begriffe Humankapital und Humanvermögen, die verschiedentlich verwendet werden, doch nehmen wir aus folgenden Gründen davon Abstand: mit beiden Worten werden Assoziationen hervorgerufen, die mit dem Rechnungswesen oder mit Buchhaltung verknüpft sind.<sup>3</sup> Der Begriff sollte aber

1 Vgl. Krulis-Randa (1983) sowie zur Illustration die Literatur zum Menschenbild in der Arbeitswelt; z. B. Rühl (1978), Werhahn (1980), Wohlgemuth (1984. S. 97 ff.), Weinert (1984).

2 Zur sprachlichen Vereinfachung werden die Begriffe «Mitarbeiter» und «Führungskraft» sowohl für weibliche als auch für männliche Personen verwendet.

3 Vgl. z. B. Schmidt (1982), Bleicher (1987. S. 386 ff.).

unseres Erachtens nicht den Eindruck erwecken, dass Menschen analog Vermögensbestandteilen quantifizierbar sind. Im übrigen stellt sich das Problem, ob «Kapital» oder «Vermögen» den Tatsachen näherkommt, worüber sich zumindest philosophieren lässt. Nach diesen einleitenden Bemerkungen wollen wir den Begriff Humanpotential definieren.

Mit Humanpotential bezeichnen wir die Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft (Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen), aus der die Unternehmung besteht. Implizit wird davon ausgegangen, dass die volle Entfaltung dieses Potentials nicht automatisch erfolgt, sondern von vielen Faktoren abhängig ist, die unterschiedlich stark beeinflussbar sind.

Das Wort Potential stammt aus dem Mittellatein und bedeutet Leistungsfähigkeit. Auch Ulrich verwendet Potential im gleichen Sinne, wenn er sagt (1978, S. 105): «Die Gesamtheit dieser materiellen und immateriellen Mittel (im Sinne von Ressourcen, A.d.A.), über welche die Unternehmung insgesamt verfügt, bezeichnen wir als ihr Leistungspotential.» Und Bleicher (1985, S. 50) nennt explizit die Personen einer Unternehmung humane Leistungspotentiale.<sup>1</sup> Vereinzelt wird auch der Begriff Managementpotential für die Gesamtheit (Anzahl und Qualität) der Führungskräfte einer Unternehmung verwendet, was wir hier als Teilmenge des Humanpotentials betrachten.

Wir erachten den Begriff Humanpotential aus einem weiteren Grund als sehr geeignet: Der Wortteil «potential» löst Assoziationen aus zur wichtigen Frage nach der Entfaltung, er enthält einen dynamischen, zukunftsgerichteten Aspekt. Das heisst, es wird damit ausgedrückt, dass nicht alle Menschen in einer Unternehmung automatisch den optimalen Beitrag zu den Unternehmungszielen leisten können oder wollen. So mögen beispielsweise ungeeignete Organisationsstrukturen, unqualifizierte Menschenführung oder mangelnde Ausbildung die volle Entfaltung des Humanpotentials verhindern. Dabei stehen zwei Aspekte im Vordergrund, einerseits die Nutzung und andererseits die Entwicklung des bestehenden Humanpotentials.

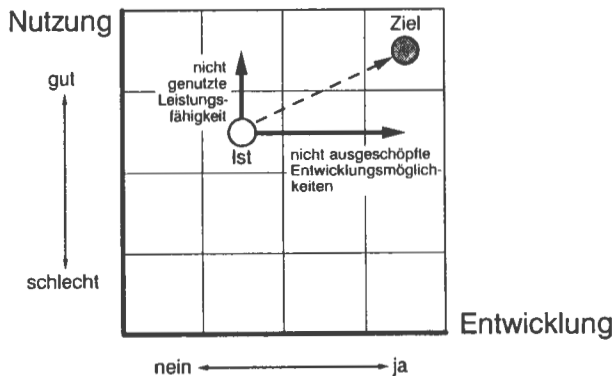
Die Nutzung des bestehenden Humanpotentials (vgl. Abbildung 2.1) kann von schlecht bis gut reichen. Schlecht wäre eine Unterbeschäftigung oder eine Überbeschäftigung sowie eine Beschäftigung, die nicht der Qualifikation

1 Vgl. auch Link (1985, S. 15 f., 73 f.).

entspricht (Über- oder Unterbelastung); gut heisst, dass die bestehende Leistungsfähigkeit effektiv genutzt wird. Die Nutzung des bestehenden Humanpotentials ist selbstverständlich auch eine Frage der individuellen Motivation, die bekanntlich stets Veränderungen unterliegt.

Die Entwicklung des bestehenden Humanpotentials, mit andern Worten das Fördern der noch nicht ausgeschöpften Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Individuen, bewegt sich innerhalb einer bestimmten Bandbreite, d.h. es kann in der Unternehmung mehr oder weniger gut realisiert sein.<sup>1</sup> Die meisten Menschen sind in der Lage und willens, sich neue Fähigkeiten anzueignen; dazu sind aber entsprechende Massnahmen zu treffen, und die Rahmenbedingungen müssen dafür geeignet sein.

Abb. 2.1: Das Humanpotential als besondere Ressource der Unternehmung mit Entfaltungsmöglichkeiten: Nutzung und Entwicklung des bestehenden Humanpotentials.



Das Humanpotential wird hier als allgegenwärtige, relevante Ressource der Unternehmung bezeichnet und nicht als eine unter vielen. Die Relevanz<sup>2</sup> ergibt sich u.a. aufgrund der Tatsache, dass die Unternehmungspolitik, die Unternehmungsziele und Strategien<sup>3</sup> von Menschen gemacht werden, und die Allge-

1 Selbstverständlich sind diese Aspekte implizit mit Wertfragen verknüpft.

2 Diese Thematik wird in Kapitel 3 vertieft.

3 Wir verwenden die Terminologie gemäss Ulrich (1978. S. 11, 100 ff.) und Rühli (1985. S. 34 f.): Unternehmungspolitik als Oberbegriff (Inhalt der Unternehmungsführung) und die Unternehmungsziele, Unternehmungsstrategien und Mittel (=Ressourcen) als deren konstitutiven Elemente. Damit wird der Begriff Unternehmungsstrategie explizit als ein «Instrument» zur Erreichung von Unternehmungszielen aufgefasst (vgl. auch Krulis-Randa 1983. S. 141). Zur unterschiedlichen Begriffsverwendung vgl. z. B. Thommen (1983), Kiser (1985. S. 76), Huber (1986. S. 77 ff.), Dlugos (1987).

genwärtigkeit beruht darauf, dass das Humanpotential in irgend einer Form, mehr oder weniger, mit den andern Ressourcen der Unternehmung verbunden ist. Dem Humanpotential kommt dadurch gleichzeitig eine integrierende Funktion zu. Nur das Humanpotential vermag alle Ressourcen auf das Unternehmungsziel auszurichten, es ist sowohl Ressource wie auch Steuerungsgrösse.

Bei der empirischen Untersuchung des Erfolges schweizerischer Unternehmungen soll das Humanpotential entsprechend der Bedeutung aus heutiger Sicht berücksichtigt werden, ohne dass dies zu einer einseitigen Betrachtung der Unternehmung führt. Hierzu wird eine spezielle Systematik theoriegeleiteter Beurteilungskriterien (vgl. Kap. 5.4) entwickelt, die es ermöglicht, das Humanpotential angemessen zu berücksichtigen.

## 2.4 Human Resources Management

Der in den in den letzten Jahren im deutschen Sprachbereich vermehrt verwendete Begriff Human Resources Management (HRM) wird hier ebenfalls behandelt, damit der Zusammenhang zum Begriff Humanpotential geklärt ist. Wie der Begriffsteil Management zum Ausdruck bringt, geht es um die Gestaltung und Steuerung des Humanpotentials (hier gleichsetzbar mit Human Resources) im Rahmen der Unternehmensführung<sup>1</sup>. Im Vordergrund steht die optimale Abstimmung zwischen den Anforderungen der Unternehmung und den quantitativen sowie qualitativen Aspekten des Humanpotentials.

Das Human Resources Management ist eine Funktion der Unternehmensführung und umfasst die Elemente Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle, die unter einem funktionellen, institutionellen und instrumentellen Aspekt betrachtet werden können.<sup>2</sup>

Der funktionelle Aspekt des Human Resources Management umfasst die Gesamtheit der Prozesse, die kurz- bis langfristig das geeignete Humanpotential in der Unternehmung sicherstellen. Analog umfasst der institutionelle Aspekt des Human Resources Management die Gesamtheit der Instanzen und der instrumentelle Aspekt die Gesamtheit der Instrumente, die kurz- bis langfristig das Humanpotential der Unternehmung sichern sollen.

Mit der vorgeschlagenen Definition wollen wir den Kerngedanken deutlich machen, dass das Human Resources Management nur durch Integration aller das Humanpotential betreffenden Fragen sowohl in ihrer sozialen wie auch technischen Seite, d.h. nur durch einen ganzheitlichen Ansatz, richtig erfasst wird. Darin ist auch der gesamte Bereich der Menschenführung enthalten. Der Wandel von der meist nur passiven «Personaladministration» zum aktiven, ganzheitlichen Human Resources Management kann verglichen werden mit dem Fortschritt im Erkenntnisstand über die Unternehmung, wie er beispielsweise zwischen Gutenberg einerseits und Ulrich oder Rühli andererseits sichtbar wird (vgl. Rühli 1978 und Thommen 1983).

1 Vgl. Rühli (1985. S. 26 ff.), der die Unternehmensführung nach konstitutiven Elementen und nach funktionellen, institutionellen und instrumentellen Aspekten differiert.

2 Wir verwenden den Begriff HRM praktisch synonym zu Personalmanagement bei Krulis-Randa (1985. S. 1), wobei für unsere Zwecke Human Resources als Wortbildung dem Begriff Humanpotential etwas näher steht (vgl. auch Wohlgemuth 1987. S. 86.).

Der Begriff Human Resources Management ist demzufolge umfassender, als was man herkömmlicherweise unter der Unternehmungsfunktion Personalwesen versteht. Human Resources Management schliesst sowohl die traditionelle Personalarbeit als auch die in jüngerer Zeit in den Vordergrund gerückten Funktionen wie Personalentwicklung<sup>1</sup> und Management Development<sup>2</sup> mit ein. Darin sind sowohl die entsprechende Stabsarbeit und Unterstützung durch Dienste<sup>3</sup> als auch die sich aus dem HRM ergebenden Aufgaben für jeden Linienvorgesetzten im Rahmen seiner Führungsfunktion enthalten (vgl. Colclough 1983). Die professionelle Ausgestaltung des Human Resources Management haben wir an anderem Ort (Wohlgemuth 1987. S. 95 ff.) beschrieben.<sup>4</sup> Einen Überblick über den gegenwärtigen Stand in der Praxis bei schweizerischen Unternehmungen vermitteln Staffelbach/Krulis-Randa (1982).

Jüngste Untersuchungen zeigen, wie in den USA die Human Resources-Planung vermehrt Beachtung gefunden hat und mit der Unternehmungsplanung verknüpft wird. Ein Hauptergebnis lautet: Je höher entwickelt das Human Resources Management, um so eher funktioniert auch die langfristige Planung für Spezialisten und Manager. Zudem: Unternehmungen, die in ihre Unternehmungsplanung auch eine Human-Resources-Planung integriert haben, erwiesen sich als finanziell erfolgreicher (vgl. Mills 1985). Zur Veranschaulichung der Zusammenhänge zwischen dem Human Resources Management und dem unternehmungspolitischen Kontext (Unternehmensziele, Strategien, Mittel, vgl. S. 22 dritte Fussnote) haben wir die Differenzierung von Tichy et al. (1982. S. 49) als Beispiel gewählt.

1 Vgl. z. B. Leonhardt (1984), Riekhof (1986), Staffelbach (1986. S. 178), Thom (1987).

2 Management Development bezeichnen wir als das systematisch betriebene Sorgen für die bestmögliche Qualität der oberen Kader und Führungsteams sowie für die Heranbildung der Nachwuchskräfte (vgl. Wohlgemuth 1984. S. 84 f., 1986. S. 538, 1987. S. 98 ff.). Siehe auch Taylor/Lippitt (1975), Knecht (1981), Kirkpatrick (1985), Leupold (1987).

3 Zum Unterschied zwischen Stäben und Diensten siehe z. B. Kieser/Kubicek (1976. S. 116 f.), Rühli (1985. S. 199 f.).

4 Vgl. auch Cascio (1982. S. 73 ff.), Galosy (1983), Hilb (1984. S. 78), Laukamm (1985. S. 243 ff.), O'Toole (1985), Staudt (1986. S. 411), Daft/Steers (1986. S. 38 f.), Ackermann (1986).



Tab. 2.2: Zusammenhänge zwischen unternehmungspolitischem Kontext und Human Resources Management (Tichy et al. 1982, S. 49).

Strategy	Structure	Human Resource Management			
		Selection	Appraisal	Rewards	Development
1. Single Product	Functional	Functionally oriented: subjective criteria used	Subjective: measure via personal contact	Unsystematic and allocated in a paternalistic manner	Unsystematic largely through job experiences: single function focus
2. Single Product (vertically integrated)	Functional	Functionally oriented: standardized criteria used	Impersonal: based on cost and productivity data	Related to performance and productivity	Functional specialists with some generalists: largely through job rotation
3. Growth by Acquisition (holding company) of Unrelated Businesses	Separate, Self-contained Businesses	Functionally oriented, but varies from business-to business in terms of how systematic	Impersonal: based on return on investment and profitability	Formula-based and includes return on investment and profitability	Cross-functional but not cross-business
4. Related Diversification of Product Lines through Internal Growth and Acquisition	Multidivisional	Functionally and generalist oriented: systematic criteria used	Impersonal: based on return on investment, productivity, and subjective assessment of contribution to overall company	Large bonuses: based on profitability and subjective assessment of contribution to overall company	Cross-functional, cross-divisional, and cross-corporate/ divisional: formal
5. Multiple Products in Multiple Countries	Global Organization (geographic center and world-wide)	Functionally and generalist oriented: systematic criteria used	Impersonal: based on multiple goals such as return on investment, profit tailored to product and country	Bonuses: based on multiple planned goals with moderate top management discretion	Cross-divisional and cross-subdivisional to corporate: formal and systematic

## 2.5 Die Unternehmungskultur

### 2.5.1 Einleitende Bemerkung

In dieser Forschungsarbeit über die Unternehmung wird – wie die Überschrift verdeutlicht – das Humanpotential besonders berücksichtigt. Diese Akzentsetzung ist ebenfalls in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion zum Thema Unternehmungskultur beobachtbar. Weil wir in unserem Untersuchungskonzept den damit verbundenen Erkenntnisfortschritt berücksichtigen werden, erachten wir die Klärung des Terminus Unternehmungskultur innerhalb der begrifflichen Grundlagen als notwendig. Der Versuch, zu verdeutlichen, wie dieser neue, vielschichtige und z. T. schwer fassbare Begriff aufgefasst wird, führt auch zur Diskussion von grundlegenden, erkenntnisrelevanten Aspekten in der Betriebswirtschaftslehre.

### 2.5.2 Unterschiedliche Ansätze und Erklärungsversuche

Was ist mit Unternehmungskultur, englisch «corporate culture» (CC), gemeint? Heinen (1985, S. 980) sagt hierzu: «In der betriebswirtschaftlichen Diskussion der Gegenwart rückt mit dem Begriff der Unternehmungskultur ein neues Phänomen in den Mittelpunkt des Interesses. Die Bedeutung des Wortes Unternehmungskultur bleibt dabei aber zunächst unscharf. Man greift etwas auf und schreibt es Unternehmungen zu, was bislang nur zur Kennzeichnung und Charakterisierung ethnischer Gruppen, Nationen oder Teilen der Erdbevölkerung mit gemeinsamen Ursprüngen und Lebensformen verwendet wurde.»<sup>1</sup> An Publikationen zum Thema mangelt es inzwischen keineswegs. Umfangreiche Darstellungen liegen beispielsweise von Deal/Kennedy (1982), Schein (1984, 1985), Sathe (1985) und Neuberger/Kompa (1987) vor. Heinen weist in seiner Monographie (1987, S. 4 ff.) auch auf Ursprünge und Hintergründe dieser Diskussion hin, die inzwischen so weit gediehen ist, dass bereits viele wesentliche Dinge gesagt wurden. Wir wollen uns vor allem auf die Definitionsfrage konzentrieren und beginnen mit einigen Beispielen, ausgewählt aus der Literaturflut der letzten Jahre.

1 Eine ausführliche Diskussion zum Begriff Kultur (im Kontext zur Unternehmungskultur) hat Sathe vorgelegt (1985, S. 10 ff.). Vgl. auch Sackmann (1983, S. 395).

Weick<sup>1</sup> ist ein Vertreter jener Autoren, die den Begriff Unternehmenskultur am weitesten fassen, nämlich als Metapher<sup>2</sup> für ein sozio-technisches System: «Organizations<sup>3</sup> don't have cultures, they are cultures, and this is why they are difficult to change.» So attraktiv und nützlich dieser Blickwinkel vor allem aus soziologischer oder anthropologischer Sicht auch sein mag, aus betriebswirtschaftlicher Sicht<sup>4</sup> müssten allfällige Erwartungen im Hinblick auf einen ganzheitlichen Erklärungsansatz für die Unternehmung insofern relativiert werden, als der in diesem Sinn verstandene Begriff Unternehmenskultur vieles nicht erklärt, was in der Betriebswirtschaftslehre wichtig und zu differenzieren ist.

In einem engeren Sinn sehen die nächsten Autoren den Begriff: Für Sackmann (1983. S. 395 f.) spiegelt die Organisationskultur «in ihrer Gesamtheit die *gesammelten Erfahrungen* einer Organisation wider (...), die den «Geist» einer Organisation und ihre speziellen Fähigkeiten beschreiben.» Und Ulrich (1984. S. 402) definiert Unternehmenskultur als «unsichtbares Netz gemeinsamer Überzeugungen und Verhaltensnormen».

Pümpin et al. (1985. S. 8) verstehen unter dem Begriff Unternehmenskultur «die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.» Das Wort Denkhaltungen ist allerdings etwas unklar, denn die Normen und Wertvorstellungen kommen u.a. in der Denkhaltung zum Ausdruck, d.h. wir sehen die Denkhaltung nicht auf gleicher Ebene wie die andern beiden Begriffe. Die Normen und Wertvorstellungen prägen zudem nicht nur das Verhalten, sondern auch die Kognition.

Krulis-Randa (1984. S. 360) präzisiert die vorangegangene Definition in bezug auf die Normen und Wertvorstellungen: «Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über

1 Zitiert in Scheuss (1985. S. 202).

2 Vgl. Morgan (1986. S. 112, 134 ff.).

3 Es handelt sich dabei um einen institutionellen Organisationsbegriff. Insbesondere viele amerikanische Autoren und solche, die eher eine soziologische Perspektive vertreten, verwenden meistens den allgemeineren Ausdruck Organisation statt Unternehmung. Vgl. Kap. 2.1. Wenn nicht anders vermerkt, wird Organisationskultur als Synonym für Unternehmenskultur betrachtet, d.h. auf eine Differenzierung verzichtet.

4 Heinen (1985. S. 980) betont denn auch das arteigene Wissenschaftsprogramm der Betriebswirtschaftslehre.

Symbole erfahrbaren und erlernbaren, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen und damit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen». Dabei ist auch hier der Einfluss der Unternehmungskultur auf das Verhalten reduziert. Und Heinen (1987. S. 22) versteht mit dem Begriff «(...) die unternehmensbezogenen Werte und Normen im Sinne eines gemeinsamen Ideensystems der Organisationsmitglieder».

Zum Abschluss dieses Literaturquerschnittes sei die Definition von Neuberger/Kompa (1987. S. 283) zitiert. Für sie ist Unternehmungskultur: «Die Gesamtheit sowohl der manifesten soziokulturellen Gestaltungen (Sprache, Handlungsmuster, materielle Produkte) wie auch der diesen Manifestationen zugrundeliegenden oder zugeschriebenen Begründungen (Werte, Normen, Regeln, Wirklichkeitsauffassungen ...). Kurz: Soziale Tat-Sachen und ihr Code.» Wir haben diese Definition bewusst als letzte zitiert, weil sie sehr deutlich auf die zwei Ebenen des Begriffs – objektivierbare Manifestationen und darunter liegende Werte – hinweist, worauf wir später noch zu sprechen kommen. Ein Schönheitsfehler in der Definition ist allerdings der Rekurs auf das zu Definierende (soziokulturelle Gestaltungen).

### 2.5.3      **Erweiterte Perspektive der Erkenntnis in der Betriebswirtschaftslehre**

Die Definitionen und die in der Literatur dokumentierte Diskussion machen deutlich, dass der Unternehmungskultur-Gedanke die Perspektive in der Betriebswirtschaftslehre in zweifacher Hinsicht erweitert. Erstens ist damit eine Verbreiterung auf angrenzende sozialwissenschaftliche Bereiche verbunden. Zweitens findet eine Vertiefung der Perspektive statt, indem Phänomene, die von der traditionellen Wissenschaftsauffassung bisher vernachlässigt wurden, explizit als erkenntnisrelevant deklariert werden. Wir vermuten, dass vor allem die Vermischung dieser unterschiedlichen Perspektiven den Untersuchungsgegenstand auf den ersten Blick so komplex und schwer beschreibbar macht.

Bezüglich Verbreiterung der Perspektive ist daran zu erinnern, dass die traditionelle Betriebswirtschaftslehre sich mehr als Wirtschafts- denn als Sozialwissenschaft versteht. Krulis-Randa (1984. S. 362 f.) weist eindrücklich

darauf hin, wie Vertreter dieser Richtung argumentieren: «Die Betriebswirtschaftslehre sollte sich, ähnlich wie die Volkswirtschaftslehre, nur auf den <wirtschaftlichen Aspekt> beschränken. So beispielsweise Wöhe (1976, S. 9): «Einen soziologischen Bereich als vierten Bereich (nebst dem produktions-, dem absatz- und dem finanzwirtschaftlichen Bereich) in das Objekt der Betriebswirtschaftslehre einzubeziehen, lehnen wir ab, da der Betriebsprozess von der Betriebswirtschaftslehre als *wirtschaftlicher* Prozess und nicht als *gesellschaftlicher* Prozess untersucht werden soll. Letzterer ist Gegenstand der Soziologie» .»

Diese von Wöhe postulierte Selbstbeschränkung wirkt aus heutiger Sicht etwas überholt. Der Erkenntnisfortschritt macht deutlich, dass das eine keineswegs das andere auszuschliessen braucht. Insbesondere in einer anwendungsorientierten Wissenschaft, die problemorientiert und, wie z. B. Heinen (1985, S. 981) und Ulrich (bereits 1968) betonen, interdisziplinär angelegt sein muss, lässt sich diese Auffassung kaum aufrechterhalten. Sie leistet der Einstellung Vorschub, den Menschen in der Unternehmung nur als Objekt zu betrachten. Damit ist u.a. eine logische Inkonsistenz verbunden: Unternehmungen dienen primär zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, d.h. die produzierten Güter und Dienstleistungen sollen dem Menschen dienen. Wenn deshalb z. B. der Marketinggedanke, die Marktforschung und die Werbung vom Menschen als Subjekt ausgehen, warum soll nun derselbe Mensch, wenn er produziert, nur noch wie eine Maschine betrachtet werden?

Aus Sicht jeder verantwortungsbewussten Unternehmensführung ist die Ausklammerung solcher sozialen Aspekte der Unternehmung völlig realitätsfremd. Tatsächlich gibt es in der Betriebswirtschaftslehre auch keine einheitliche Lehrmeinung, wie die Aussage Wöhles möglicherweise vermuten lässt, sondern verschiedene, parallel einhergehende Ansätze. So vertritt z. B. Staehle (1980) eine verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre, die konsequent Erkenntnisse aus angrenzenden sozialwissenschaftlichen Disziplinen integriert und Fragen der Führung in den Vordergrund stellt. Auch der Ansatz einer ganzheitlich verstandenen Organisationsentwicklung basiert auf der Integration betriebswirtschaftlicher und psychologischer Erkenntnisse (vgl. z. B. Wohlgemuth 1984, S. 78 f.). Und die in der Betriebswirtschaftslehre in neuester Zeit aufgeflamnte Ethik-Diskussion<sup>1</sup> zeigt, dass Aspekte, die über die engere betriebswirtschaftliche Fragestellung hinausgehen, nicht

1 Vgl. z. B. Beauchamp/Bowie (1983), Bayer (1985), De George (1986), Toffler (1986), Staffelbach (1987), Thommen (1988).

mehr ausschliesslich an andere Wissenschaftsdisziplinen delegiert werden sollen, insbesondere wenn das tiefere Verständnis für betriebliche Zusammenhänge einiges zu einer fruchtbaren Diskussion und zum Erkenntnisfortschritt beitragen.

Mit den bisherigen Ausführungen kann aber nur ungenügend erklärt werden, warum der Unternehmungskultur-Gedanke so nachhaltiger Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden hat. Wir kommen damit zurück auf unsere Aussage, dass eine Vertiefung der gewohnten Perspektive erfolgt ist. Eine Unternehmung wird traditionellerweise als ein Gebilde aufgefasst, welches rational begründet ist und sich rational verhält. Rational bedeutet verstandes-mässig, d.h. durch die Vernunft bestimmt. Wie Pfeffer (1982, S. 191 f.) betont, bauen auch die volkswirtschaftlichen Theorien in der Regel auf solchen Vorstellungen auf. Diese stark vom naturwissenschaftlichen Rationalismus geprägte Wissenschaftsauffassung klammert üblicherweise alle diejenigen Phänomene aus, die den anerkannten naturwissenschaftlichen Methoden, Hilfsmitteln und Denkweisen nicht zugänglich sind. Damit verbunden werden technokratische Systemsteuerungsmethoden hochstilisiert und der Planung hohe Priorität eingeräumt.

Die gegenwärtige Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre zeigt, dass eine Verlagerung der Aufmerksamkeit stattfindet, weg vom rein Faktischen und von den sogenannten «harten» Daten, vermehrt hin zu den weniger gut fassbaren «weichen» Merkmale einer Unternehmung. Wenn wir nochmals zurückgehen zu den Definitionen der Unternehmungskultur, so sehen wir, dass u.a. von Normen, Wertvorstellungen, von einem unsichtbaren Netz und von Ideensystemen die Rede ist. Es sind damit der Ratio nur teilweise zugängliche Phänomene gemeint, die aber intuitiv<sup>1</sup> durchaus nachvollziehbar sind. Hier zeigt sich ein Hauptproblem, welches bei der Definition von Unternehmungskultur auftritt, nämlich die Unschärfe des Wortinhaltes selbst. Es soll etwas definiert werden, was sich rational gar nicht vollständig erfassen lässt. Trotzdem: Die mit dem Stichwort Kultur verbundene «Bewusstseinsweiterung» macht den Blick frei für die weniger rationalen und rational erfassbaren Seiten der Unternehmung.

Besonders interessant ist dabei, dass gerade dieser «verdrängte» Aspekt der Unternehmung als ein Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen und zum unterneh-

1 Vgl. hierzu die Aufsätze in Bechtler (1986), Simon (1987, S. 57 ff.).

merischen Erfolg gesehen wird. Damit wird vieles von dem, was Manager intuitiv erfassen, Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Diskussion und Forschung. Diese Vertiefung in bisher als nicht forschungswürdig erachtete Phänomene ist neu<sup>1</sup>, deren Existenz hingegen wurde von einzelnen Betriebswirtschaftlern durchaus schon früher anerkannt.<sup>2</sup>

Auch in andern wissenschaftlichen Disziplinen, inklusive der Naturwissenschaften, werden und wurden tradierte Grundlagen in Frage gestellt. Eine interessante Parallele kann in der Psychologie beobachtet werden. Seit Jahrzehnten bestehen zwei Grundströmungen der Erkenntnis, die sich z. T. konkurrenzieren. Erstens die naturwissenschaftlich orientierte Art, sich dem Phänomen Mensch zu nähern, indem das Augenmerk vorwiegend auf die quantifizierbaren, beobachtbaren Aspekte gelegt wird. Hauptvertreter dieser Grundrichtung sind die experimentelle Psychologie, der Behaviorismus und die verhaltensorientierte Richtung der Psychologie, die sich daraus entwickelt hat. Die Anlehnung an «objektive» naturwissenschaftliche Methoden hat dieser Grundströmung breite Akzeptanz in der «scientific community» verschafft.

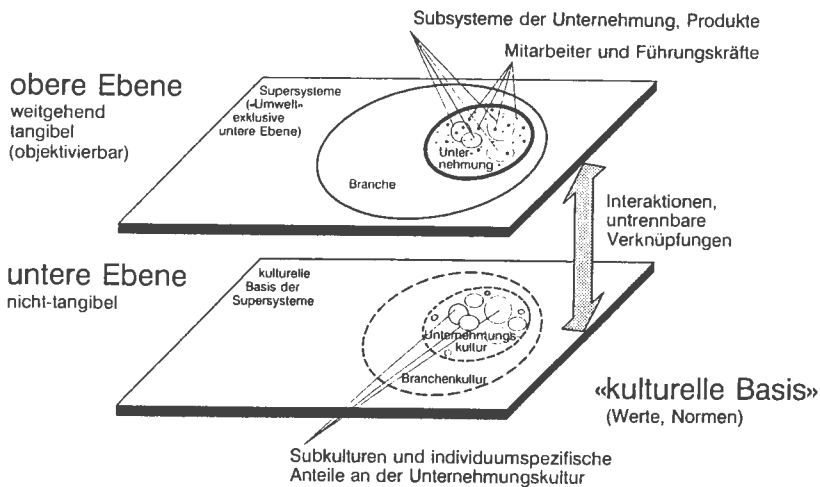
Die andere Grundströmung, die vor allem über das Verstehen, das Einfühlen in den Menschen und durch tiefenpsychologische Ansätze den Erkenntnisstand erweitern will, also auch durch subjektive Erfahrungen, wurde bis in jüngster Zeit oft als unwissenschaftlich abqualifiziert. Inzwischen sind die Fronten etwas aufgeweicht, und die Erkenntnis, dass der Mensch rational tatsächlich nur beschränkt erfasst werden kann, dass es Aspekte gibt, die nur phänomenologisch und subjektiv erfassbar sind, darf auch unter (aufgeschlossenen) Verhaltenswissenschaftlern geäussert werden. Die Grundströmungen konvergieren jedenfalls stark.

- 1 Die Betriebs- und Sozialpsychologie hat mit ihren Untersuchungsergebnissen (zum grössten Teil gewonnen mittels Methoden der traditionellen Wissenschaftsauffassung) schon seit Jahrzehnten ebenfalls auf erfolgsrelevante Aspekte hingewiesen. Erstaunlicherweise kam der grosse Durchbruch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion erst, nachdem – beeinflusst durch die Erfahrungen von Unternehmensberatern (Peters/Waterman 1982, Deal/Kennedy 1982) – die Praxis für nicht rein rational begründbare Phänomene ein grosses Interesse gezeigt hatte. Dies bestärkt die Vermutung, dass das veränderte Rationalitätsverständnis eine entscheidende Rolle im Rahmen der Unternehmenskultur-Diskussion spielt.
- 2 So betonte z. B. Rühl bereits 1973 (S. 16), dass Unternehmungen nicht vollständig erfassbar und beschreibbar sind.

### 2.5.4 Das Zwei-Ebenen-Konzept

Nach der vorangegangenen Analogie kommen wir wieder zurück auf die Frage, wie Unternehmenskultur in dieser Forschungsarbeit definiert sein soll. Wir entwickeln hierzu ein Zwei-Ebenen-Konzept, welches in der nächsten Abbildung dargestellt und anschliessend erläutert wird.

Abb. 2.3: Das Zwei-Ebenen-Konzept als Hilfsmittel zum besseren Verständnis von Unternehmenskultur (vgl. Erläuterungen im Text).



Die obere Ebene stellt die reale, d.h. objektivierbare Welt dar und umfasst grundsätzlich alle Erscheinungsformen und Ausprägungen der darunterliegenden Ebene. Die Unternehmung in der oberen Ebene entspricht (solange die Perspektive auf diese Ebene beschränkt bleibt) der traditionellen Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre. Eingebettet in ihrer Branche und in die Supersysteme, die die Umwelt<sup>1</sup> bilden, enthält die Unternehmung als System selbst Subsysteme. Diese umfassen beispielsweise Produktionsanlagen, Infrastrukturen, Reglemente, Lohnsysteme, Organisationsstrukturen etc., aber auch die Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne von Produktionsfaktoren sowie die Produkte (soweit objektivierbar) der Unternehmung. Es

1 In diesem Umweltbegriff sind allerdings die der unteren Ebene zugeordneten kulturellen Elemente (Werte, Normen, die die obere Ebene beeinflussen) ausgeschlossen.



handelt sich hier weitgehend um die tangiblen Elemente der Unternehmung, sie sind objektivierbar, messbar und rational, d.h. mit unseren gewohnten Sinnen, erfassbar.

Die untere Ebene zeigt die zur Erklärung der Unternehmungskultur und anderen kulturellen Grundlagen benötigte Perspektive. Wir nennen diese Ebene «kulturelle Basis», es sind – bildlich gesprochen – die Dinge unter der sichtbaren Oberfläche. Die «kulturelle Basis» umfasst die nicht-tangiblen<sup>1</sup>, d.h. die geistigen und psychischen Elemente (Werte, Normen). Diese sind der Ratio nur partiell zugänglich. Hingegen hat das einzelne Individuum subjektiv die Möglichkeit, die «kulturelle Basis» umfassend zu spüren und zu erfahren.<sup>2</sup>

Diese «kulturelle Basis» kann nach dem Schachtelprinzip<sup>3</sup> gegliedert werden und veranschaulicht, dass die Unternehmungskultur in einer Branchenkultur und in die «kulturelle Basis» der entsprechenden Gesellschaft, Nation etc., eingebettet ist. Die Unternehmungskultur ihrerseits kann in «Subsysteme» gegliedert werden, nämlich in Subkulturen<sup>4</sup> (Abteilungs-, Bereichskulturen oder solche, die nicht mit den Organisationsstrukturen einhergehen, wie z. B. eine allfällige Sekretärinnenkultur usw.). Hinzu kommen die individuumspezifischen Anteile an der Unternehmungskultur. Dies sind die Werte und Normen der einzelnen Individuen, die Teile der Unternehmungskultur sind, aber nicht jene Werte und Normen, die ausschliesslich das Individuum und nicht die Unternehmung prägen oder Teil der nationalen Kultur sind, jedoch ohne Teil der Unternehmungskultur zu sein. Die untere Ebene darf diesbezüglich nicht spiegelbildlich zur oberen verstanden werden; die «kulturelle Basis» einer bestimmten Führungskraft beispielsweise wird mit grosser Wahrscheinlichkeit unternehmungstypische Werte und Normen enthalten, aber auch andere. So wird die «kulturelle Basis» aus der Gesamtheit aller individuumspezifischen Anteile gebildet.

1 Vgl. z. B. auch Kasper (1987, S. 23).

2 Interessant scheint auch die Verbindung des Unternehmungskultur-Gedankens mit tiefenpsychologischen Ansätzen, vgl. z. B. Neuberger (1985, S. 58 ff.), Scheuss (1985, S. 81 f.). So hat Jung (1971) von der Kollektivpsyche und vom kollektiven Unbewussten (psychisches Feld der archaischen Symbole, Instinkte und Grundlagen der Entwicklung der individuellen Psyche) gesprochen, welche die einzelnen Individuen mit derselben kulturellen Grundlage untereinander verbinden würden.

3 Vgl. Scheuss (1985, S. 86 f.).

4 Vgl. Bleicher (1986, S. 763 ff.), Neuberger/Kompa (1987, S. 269). Das Vorhandensein von Subkulturen und interkulturellen Differenzen (innerhalb der Unternehmung) scheint aus der Erkenntnis heraus sehr attraktiv, dass in den «Überschneidungsbereichen» besonders häufig Phänomene die zu Innovationen führen, beobachtet werden können.

Die Werte und Normen, die die Unternehmenskultur bilden, gehen zeitlich über das einzelne Individuum hinaus (vgl. Heinen 1985. S. 983); in diesem Sinne können sie einen Wechsel in der Zusammensetzung bei den Mitarbeitern und Führungskräften weitgehend überdauern.

Besonderes Merkmal dieses Zwei-Ebenen-Konzeptes ist die untrennbare Verknüpfung der beiden Ebenen miteinander. Die untere beeinflusst die obere nachhaltig und umgekehrt. Zwischen beiden Ebenen finden ständig Interaktionen statt. So kann beispielsweise der Entscheid zwischen einer mehr dezentralen oder zentralen Organisationsstruktur stark von den persönlichen Wertvorstellungen der Unternehmensspitze geprägt sein; diese neuen Strukturen wiederum – es hätte z. B. genauso gut die Architektur des neuen Verwaltungsgebäudes sein können – beeinflussen die Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmung nicht nur «objektiv», sondern können auch Veränderungen im Normen- und Wertgefüge beim einzelnen Individuum bewirken. Damit wird deutlich, dass die Unternehmenskultur sowohl das Geschehen auf der oberen Ebene beeinflusst als auch selber immer wieder verändert wird. Die Unternehmenskultur ist während des unternehmerischen Entwicklungsprozesses gewachsen, sukzessive angereichert und auch bewussten Veränderungsversuchen ausgesetzt worden. Sie hat eine Geschichte<sup>1</sup>, sie ist veränderbar, allerdings nur beschränkt bewusst, was unternehmenskulturelle Veränderungsprozesse so heikel macht.

Das Zwei-Ebenen-Konzept<sup>2</sup> eignet sich gut, um deutlich zu machen, dass die Unternehmenskultur nicht einfach ein vergleichbares, weiteres Subsystem neben den übrigen Subsystemen der Unternehmung ist, sondern eine andere Ebene darstellt, einem Urgrund vergleichbar, der auf alles an der «Oberfläche» der Unternehmung einen mehr oder weniger starken Einfluss hat.<sup>3</sup> Die Unternehmenskultur wirkt wie ein unsichtbarer Orientierungsrahmen und kann «objektiv» nur an den Ausdrucksformen, d.h. an den Merkmale der Unternehmung, erkannt werden.<sup>4</sup> Beispielsweise können dies ausschliesslich oder vorwiegend physische Merkmale der Unternehmung sein wie Gestaltung von

1 Vgl. Sackmann (1983. S. 396 ff.), Krulis-Randa (1985. S. 360).

2 Mit dem Zwei-Ebenen-Konzept kann gleichzeitig dargestellt werden, warum die nicht-tangiblen aber oftmals entscheidenden Aspekte vieler Produkte (Prestigemarken etc.) rational so schwer erfassbar sind. Sie sind ebenfalls in der unteren Ebene begründet.

3 Vgl. hierzu die interessante, teilweise mit unseren Ausführungen verwandte Darstellung von drei Schichten der Kultur bei Schein (1984. S. 3 f.). Der dort vorgenommenen Differenzierung zwischen Grundannahmen und Werten in den unteren beiden Schichten sind wir allerdings nicht gefolgt, da die Unterscheidungsmerkmale nicht durchwegs zwingend erscheinen.

4 Vgl. hierzu z. B. Pümpin et al. (1985. S. 38), Bleicher (1986. S. 769), Barney (1986. S. 659 ff.).

Gebäuden, Arbeitsräumen, Dokumenten, Signeten, Produkten, der Ordnung usw. oder Merkmale, die sich vorwiegend im Verhalten manifestieren, wie Umgangsformen, Kommunikation, Riten, Betriebsklima usw. sowie vorwiegend von der Kognition geprägte Merkmale wie individuelle Problemlösungsprozesse, Einstellung zu Neuerungen, Arbeitszufriedenheit und –mentalität, Stellenwert des Kunden, Kosten– und Technologieorientierung, Symbole (im geistigen Sinn), Personalentwicklungskonzept usw.

Abschliessend sei der Unterschied zwischen Unternehmungskultur und Unternehmung verdeutlicht: Die Unternehmungskultur umfasst nur einen Teil der «kulturellen Basis» (vgl. Abb. 2.3), nämlich den unternehmungsspezifischen, d.h. denjenigen, der zu den entsprechenden Ausprägungen in der Unternehmung auf der oberen Ebene führt. Dies veranschaulicht gut, warum z. B. der Besucher von multinationalen Unternehmungen mit einer starken Unternehmungskultur (wie beispielsweise IBM, Ciba-Geigy usw.) auf der ganzen Welt diese unternehmungstypische «kulturelle Basis» spüren und erkennen kann.

Die Unternehmung hingegen umfasst die unternehmungsspezifische Gesamtheit der oberen Ebene und den unternehmungsspezifischen Ausschnitt der «kulturellen Basis». Der Ausspruch, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, erhält hiermit eine tiefere Bedeutung. Jede Unternehmung hat eine Kultur, allerdings kann sie sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Und sie ist<sup>1</sup> Kultur, wenn man die Unternehmung als Phänomen der allgemeinen, im umfassenden Sinne definierten Kultur versteht, die alle vom Menschen und durch die Gesamtheit der Menschen determinierten Phänomene umfasst.<sup>2</sup>

- 1 Das vermeintliche Dilemma, ob die Unternehmung eine Kultur «hat» oder eine «ist», löst sich aus dieser Perspektive auf. Vgl. hierzu die Unterscheidung bei Neuberger (1985. S. 10 ff., 23 ff.) und Neuberger/Kompa (1987. S. 21 ff.).
- 2 Dabei mag der Hinweis auf das Thema Massenpsychologie (vgl. Le Bon 1973, Hofstätter 1975) angebracht sein. Auch hier werden über das einzelne Individuum hinausgehende sozialpsychologische Phänomene untersucht, die den einzelnen in seinem Verhalten und Denken beeinflussen. Dass der Rückschluss auf die Massenpsychologie bisher kaum gemacht wurde, mag daran liegen, dass das Thema zu Beginn unseres Jahrhunderts und vor allem im Zusammenhang mit den Massenphänomenen während des Nationalsozialismus seine Hochblüte hatte und heute weitgehend negativ besetzt ist. So macht dieser Hinweis gleichzeitig deutlich, wie stark Themen in der Wissenschaft auch gesellschaftsbedingt sind. Der unbelastete Begriff Unternehmungskultur scheint hingegen sehr gut zur sogenannten «New Age»-Bewegung in der westlichen Gesellschaft zu passen.

### 2.5.5 Unsere Definition

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, wie der Begriff Unternehmungskultur hier aufgefasst wird. Die Definition lautet:

Die Unternehmungskultur umfasst die Gesamtheit der für die Unternehmung typischen gewachsenen sowie der Ratio nicht vollständig zugänglichen Werte und Normen, welche sich in der Ausgestaltung der Merkmale der Unternehmung (Ressourcen und Produkte), insbesondere in der Kognition und im Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte, manifestieren.

Der begriffliche Zusammenhang mit Humanpotential wird zur Vermeidung allfälliger Unklarheiten noch präzisiert: Das Humanpotential (vgl. Kapitel 2.3) umfasst nicht nur die Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne der oberen Ebene im Zwei-Ebenen-Konzept (als Produktionsfaktor), sondern die Menschen sind zugleich Teil und Träger der unternehmungsspezifischen «kulturellen Basis».<sup>1</sup>

Die durch den Unternehmungskultur-Gedanken erweiterte Perspektive in der Betriebswirtschaftslehre bezeichnen wir als neue Rationalität. Sie soll die reduktionistische Sichtweise überwinden (vgl. Heinen 1985, S. 983) und den Erkenntnisprozess fördern. Es wird damit bewusst Raum geschaffen für bisher zuwenig beachtete und schwer fassbare Phänomene. Davon lässt sich allerdings nur ein Teil unserem Bewusstsein zuführen, vieles ist nur spürbar und erlebbar. Weil dies von der «Scientific Community» inzwischen vermehrt akzeptiert wird, sprechen wir von einer neuen Rationalität.<sup>2</sup>

1 Begriffsabgrenzungen von Unternehmungskultur zu verwandten Begriffen wie z. B. Betriebsklima finden sich bei v. Rosenstiel et al. (1983, S. 84) und Bleicher (1986, S. 759 ff.) oder zu Organisationsklima, Organisationsphilosophie usw. bei Kasper (1987, S. 10 ff.).

2 So erstaunt es nicht, dass verschiedene Autoren in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre sprechen (vgl. z. B. Kasper 1987, S. 59 ff.). Wir sind diesbezüglich insofern skeptisch, als es dazu einen allgemeinen anerkannten Erkenntnisstand, ein einigermaßen homogenes Theoriegebäude braucht, damit eine Krise und ein Paradigmenwechsel überhaupt stattfinden können, wie es Kuhn (1973, 1978) anhand des Wandels in der Physik zeigt (vgl. auch Lakatos/Musgrave 1974, Stegmüller 1975). In den Sozial- und Geisteswissenschaften gibt es kaum einheitliche Theoriegebäude. Die Betriebswirtschaftslehre ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie eine Wissenschaft sich aus zahlreichen parallel einhergehenden Ansätzen zusammensetzt. Kasper (1987, S. 62) sagt mit Recht, dass man allenfalls in der Organisationsforschung von einem dominierenden Forschungsprogramm sprechen könne, was ein Grund dafür sein mag, weshalb Neuberger (1985, S. 1 ff.) in seiner Einleitung die Management- und Organisationstheorien auf die Konkurrenz zwischen situativen und symbolischen Ansätzen verkürzt.

## 2.5.6 Konsequenzen für Forschung und Praxis

Das hier dargestellte Verständnis von Unternehmenskultur liefert auch eine Erklärung für die von verschiedenen Kritikern des Unternehmenskultur-Gedankens gemachte Feststellung, dass bei der konkreten Erforschung der Unternehmenskultur letztlich dieselben Merkmale der Unternehmung untersucht werden wie schon früher, beispielsweise beim situativen Ansatz in der Organisationsforschung. Ebers (1985. S. 204) sagt hierzu: «So ist die Organisationskulturforschung in ihrer Wirkung zwar nicht so revolutionär, wie von einigen erwartet, und in ihrem Gehalt nicht so verschieden von anderen Ansätzen, aber sie ist durchaus eine Bereicherung der organisationstheoretischen Diskussion. Einmal sicherlich in methodischer und methodenkritischer Hinsicht. Dann aber auch in inhaltlicher: denn sie lenkt die Aufmerksamkeit der Organisationsforschung in Bereiche, die von der «social factist» Forschung zumindest vernachlässigt wurden.»

Ebers (1985. S. 109, 135 ff.) und auch Neuberger (1985. S. 26 ff.) weisen im Zusammenhang mit der Erforschung der Unternehmenskultur, d.h. bezüglich Annäherung an die untere Ebene, auf spezielle Methoden der Ethnologie hin (Aktionsforschung, teilnehmende Beobachtung etc., d.h. auch subjektivistische Vorgehensweisen).<sup>1</sup> Die Erforschung der oberen Ebene im Zweiebenen-Konzept soll in Zukunft im vollen Bewusstsein einer darunterliegenden «kulturellen Basis» erfolgen. Die damit einhergehenden Anforderungen für die Durchführung empirischer Forschung, führt zu einer Revision bisheriger Untersuchungskonzepte, die sich ausschliesslich auf das präzise Quantifizierbare stützen. Wir werden diesen Aspekt im empirischen Teil vertiefen und ihm soweit wie möglich Rechnung tragen. Ebenso ist vorstellbar, dass durch die neue Rationalität in der Betriebswirtschaftslehre langfristig sich qualitativ aussagekräftigere und differenziertere Unternehmungstypologien entwickeln lassen. Erste Ansätze hierzu finden sich z. B. bei Deal/Kennedy (1982), Neuberger (1985. S. 11 ff.), Kasper (1987. S. 86 ff.) und Heinen (1987. S. 26 ff.).

Zum Schluss sei die Frage nochmals aufgegriffen, ob die Unternehmenskultur «manageable» sei.<sup>2</sup> Vor allem Vertreter, die der Beratungsbranche nahestehen

1 Vgl. auch die Vorschläge von Schein (1984. S. 13) sowie die Verwendung von «Bildern» (z. B. Tischer/Königswieser 1985. S. 59) und Metaphern (Neuberger/Kompa 1987. S. 21 f.) zur Beschreibung von kulturspezifischen Merkmalen der Unternehmung.

2 Vgl. auch Neuberger (1985. S. 82 ff.), Scheuss (1985. S. 203 ff.).

hen, bejahen diese Möglichkeit fast uneingeschränkt (vgl. z. B. Kobi/Wüthrich 1986). Auch Bleicher (1986. S. 761 ff.) äussert sich hierzu relativ optimistisch. Vorsichtiger drücken sich hingegen z. B. Schein (1984), Ulrich (1984. S. 318), Barney (1986. S. 664), Kasper (1987. S. 135), Rühli (1988) und implizit auch Malik mit seiner systemisch-evolutionären Sichtweise der Unternehmung (1984) aus. Stellvertretend sei Heinen (1985. S. 984) zitiert: «Die Unternehmenskultur wird als eine Gestaltungsvariable der Unternehmensleitung zum Zweck einer Verbesserung des Zielerreichungsgrades aufgefasst. Ergebnis eines so verstandenen technokratischen Kulturmanagements kann nur der Versuch eines <Wertedrills> sein. Hier tritt der Glaube an einen neuen Weg zu einer umfassenden Komplexitätsbeherrschung in betriebswirtschaftlichen Organisationen offen zutage.»

Damit sei nicht gesagt, dass es unmöglich ist, eine Unternehmungskultur gezielt zu verändern, dies würde ja im Widerspruch zur Definition stehen. Aber dieser Veränderungsprozess ist nicht durchgängig rational steuerbar, sondern von der oberen Ebene (im Zwei-Ebenen-Konzept) her nur beschränkt beeinflussbar.<sup>1</sup> Was bewusst verändert werden soll, muss deshalb mit Umsicht und Sorgfalt geschehen<sup>2</sup>, wozu eine – wie im nächsten Kapitel beschrieben – valide Unternehmensdiagnose die notwendige Grundlage liefern kann. Schein (1984. S. 42, 1985. S. 223 ff., 311 ff.) betont in diesem Zusammenhang die besondere und heikle Rolle der Unternehmungsspitze für die Beeinflussung und Veränderung der Unternehmungskultur. Wir gehen hier auf diesen Aspekt nicht weiter ein, verweisen aber auf die Bedeutung eines ganzheitlich verstandenen Human Resources Management.

1 Die Organisationsentwicklung ist hierbei ein möglicher Ansatz zur Entwicklung einer Unternehmung (vgl. Wohlgemuth 1984).

2 Vgl. hierzu auch Lasser (1987).

## 2.6 Die Unternehmungsdiagnose

Der im vorliegenden Forschungsprojekt zentrale Begriff Unternehmungsdiagnose ist relativ jung. In der Praxis häufiger und bekannter ist der Begriff Unternehmungsanalyse<sup>1</sup>. Wir wollen deshalb auf beide Begriffe eingehen und anschliessend begründen, warum wir den Begriff Unternehmungsdiagnose für unsere Zwecke bevorzugen.

Nachdem der Begriff Unternehmung in Kap. 2.2 besprochen wurde, konzentrieren wir uns auf die Begriffsteile Diagnose und Analyse. Der semantische und etymologische Vergleich macht die Unterschiede deutlich: Analyse bedeutet Auflösung, Zergliederung eines Ganzen in seine Teile, Untersuchung. Der in dieser Form seit dem 18. Jahrhundert bezeugte wissenschaftliche Terminus geht zurück auf den griechisch-mittellateinischen Ausdruck «anály-sis» für Auflösung, Zergliederung.

Das Wort Diagnose hingegen bedeutet Erkennen, unterscheidende Beurteilung, Erkenntnis. Das zugrundeliegende griechische Verb bedeutet «durch und durch erkennen, beurteilen» und ist ein Kompositum von «Erkennen», das zur indogermanischen Sippe von «Können» gehört (Duden 1963). Im Sprachgebrauch der Medizin bedeutet Diagnose die Erkennung und systematische Bezeichnung einer Krankheit unter Abgrenzung gegenüber ähnlichen Erkrankungen als Voraussetzung für eine möglichst gezielte Behandlung und zuverlässige Voraussage über den zu erwartenden Krankheitsverlauf einschliesslich der voraussichtlichen Heilungsaussichten (Bibliografisches Institut. 1972. S. 722 f.).

Das semantische Feld von Diagnose ist umfassender als jenes von Analyse. Eine Diagnose beinhaltet meistens auch analytische Arbeit, doch geht sie darüber hinaus, indem weitere Komponenten hinzukommen. Eine Diagnose bedeutet nicht nur das Auflösen und Zergliedern des Untersuchungsgegenstandes, sondern auch das Erfassen von ganzheitlichen Zusammenhängen, die Beschreibung der charakteristischen Merkmale einer systemischen<sup>2</sup>, lebensfähigen Einheit, wozu auch die wesentlichen Interaktionen mit der Systemum-

1 Vgl. hierzu auch Henseler (1979. S. 13), Huber (1986. S. 19). Nicht zu verwechseln ist die Unternehmungsanalyse mit der Unternehmungsbewertung, deren Ziel die Feststellung des Marktpreises einer Unternehmung ist (vgl. Helbling 1982. S. 19 ff., Ballwieser 1987).

2 Vgl. Krieg (1985. S. 261 f.).

welt gehören. Die im Begriff Analyse mitschwingende Konnotation des allfälligen Zerstörens bei der Auflösung rückt in den Hintergrund.

Im Zusammenhang mit der Diskussion zum Thema Unternehmungskultur, die u.a. die Bedeutung des Humanpotentials hervorhebt, scheint uns der Begriff Unternehmungsdiagnose viel passender für die Art und Weise, wie aufgrund des neuesten Erkenntnisstandes eine Unternehmung in ihrer Komplexität ganzheitlich und ohne «Analyseschäden» untersucht werden sollte.<sup>1</sup> Die Unternehmungsdiagnose soll zu einem validen Gesamtbefund führen, indem die einzelnen Erkenntnisse integriert werden. Damit kommen wir zu unserer Definition des Begriffes Unternehmungsdiagnose:

Die Unternehmungsdiagnose ist eine systematische Untersuchungsmethodik zur gründlichen und ganzheitlichen Erfassung der relevanten Merkmale einer Unternehmung, mit dem Ziel, den Erkenntnisstand so zu verbessern, dass eine valide Gesamtbeurteilung im unternehmungspolitischen Kontext vorgenommen sowie der Handlungsbedarf bestimmt werden kann.

Mit «systematischer Untersuchungsmethodik» soll zum Ausdruck kommen, dass ein wissenschaftlich fundiertes Untersuchungskonzept und ein valides Diagnoseinstrumentarium, basierend auf dem aktuellen Stand der Erkenntnis, zur Anwendung gelangt, wobei auch forschungsökonomische Gesichtspunkte beachtet werden müssen. Die dazu notwendige Vertiefung und Differenzierung wird im empirischen Teil vorgenommen.

Die «gründliche und ganzheitliche Erfassung der relevanten Merkmale einer Unternehmung» verdeutlicht, dass die Unternehmungsdiagnose sich nicht auf einzelne Merkmale wie z. B. Absatzzahlen, Produktivitätsmerkmale oder die Personalkennzahlen<sup>2</sup> beschränkt, sondern alle relevanten Merkmale der Unternehmung (inklusive Humanpotential) berücksichtigt, die zur Verbesserung

1 Das schliesst selbstverständlich nicht aus, dass es Autoren gibt, die den Begriff Unternehmensanalyse ebenso umfassend definieren wie den hier entwickelten Unternehmungsdiagnose-Begriff. (Zum Begriff Organisationsdiagnose vgl. z. B. Brandstätter 1978. S. 44 f. oder Levinson 1981. S. X).

2 Damit soll auch deutlich werden, dass die im Rahmen des sogenannten Human Resources Accounting (deutsch z. T. Personal-Controlling genannt) entwickelten Kennzahlensysteme und Analyseverfahren nur einen relativ kleinen Teil einer Unternehmungsdiagnose darstellen. (Vgl. hierzu z. B. Siegert 1967, Schoenfeld 1974, Flamholtz 1974, Peters 1979, Streim 1982, Schmidt 1982, Fischer-Winkelmann/Hohl 1982, Mann/Pugell 1985, Potthoff/Trescher 1986, Kaplan 1986, Bleicher 1987. S. 380 ff., Wunderer/Sailer 1987, 1988).



des angestrebten Erkenntnisstandes beitragen. Die Entwicklung eines dafür geeigneten Rasters und die Definition der Beurteilungskriterien erfolgen in Kapitel 5.4 und 5.5.

Die Verbesserung der Erkenntnis über den Ist-Zustand, über Stärken und Schwächen, soll nicht nur zusehr eingeschränkte und partielle Sichtweisen ausweiten, sondern eine valide (gültige) Gesamtbewertung der Unternehmung ermöglichen. Damit ist verbunden, dass die Erkenntnisse auch im unternehmungspolitischen Kontext stehen, d.h. der Beurteilung von Unternehmungszielen, Unternehmungsstrategien und Ressourcenallokation (vgl. Kap. 2.2) dienlich sind. Die Unternehmungsdiagnose kann z. B. eine Beurteilung ermöglichen, wie gut die Ressourcen der Unternehmung mit den Anforderungen der Unternehmungsumwelt übereinstimmen. Ebenfalls soll ein allfälliger Handlungs- und Gestaltungsbedarf bestimmt und nach Prioritäten geordnet werden können, womit der prospektive Aspekt der Unternehmungsdiagnose<sup>1</sup> deutlich wird.

Die Unternehmungsdiagnose stellt oftmals einen wichtigen Schritt zur Absicherung der unternehmerischen Entwicklung dar. Sie sollte z. B. Ausgangspunkt für unternehmungspolitische Reflexions- oder Neuorientierungsprozesse<sup>2</sup> sein, denn sie erlaubt die Generierung massgeschneiderter Aktionspläne.<sup>3</sup> Sie kann aber auch zur Überprüfung von Reorganisationsprozessen oder im Zusammenhang mit Akquisitions- und Fusionsentscheiden zur Feststellung der Systemkompatibilität eingesetzt werden. Damit soll unterstrichen werden, dass eine Unternehmungsdiagnose keinesfalls einen kranken Patienten voraussetzt, sondern sich genauso gut zur Prophylaxe eignet.<sup>4</sup>

Die Unternehmungsdiagnose beinhaltet zudem prognostische Aspekte, indem sie Entwicklungen und Trends in der Unternehmung sichtbar macht. Auf-

- 1 Auf den Aspekt, dass bereits die Durchführung einer Diagnose Veränderungen auslösen kann, haben wir bereits früher verwiesen (Wohlgemuth 1984, S. 140).
- 2 Beispielsweise im Rahmen von Diversifikationsüberlegungen oder eines Organisationsentwicklungs-Prozesses (vgl. z. B. Wohlgemuth 1984, S. 137 ff., 54 ff. oder Harrison 1987, S. 4 ff.). Vgl. auch Bleicher (1987, S. 388).
- 3 Vgl. z. B. Harrison (1987, S. 1): «Organizational diagnosis is the process of using concepts and methods from the behavioral sciences to assess an organization's (institutioneller Organisationsbegriff, A.d.A.) current state and find ways to increase its effectiveness.» Allerdings ist die Beschränkung auf «behavioral sciences» nach unserer Auffassung unnötig.
- 4 Vgl. hierzu auch die Gründe für eine Organisationsdiagnose bei Harrison (1987, S. 117 ff.) sowie für Mitarbeiterbefragungen bei v. Rosenstiel et al. (1983, S. 222 ff.).

grund der gründlichen und ganzheitlichen Erfassung der Unternehmungsmerkmale eignet sie sich zur Erfassung sogenannter schwacher Signale («weak signals»)<sup>1</sup> und kann, insbesondere bei regelmässiger Durchführung, als umfassendes internes Frühwarnsystem dienen (vgl. z. B. Gomez 1983, Hahn/Klausmann 1983, Ansoff 1984).

Mit dem Begriff Unternehmungsdiagnose beschränken wir uns bewusst auf Unternehmungen. Selbstverständlich könnten auch andere und verwandte sozio-technische Systeme wie Vereine, Verbände, Kirchen, Behörden und öffentlich-rechtliche Betriebe diagnostiziert werden; allerdings sind die Beurteilungskriterien nicht in jedem Fall dieselben. Es müsste für jedes System das entsprechende Diagnoseinstrumentarium entwickelt werden. Wie bereits beim Begriff Unternehmung diskutiert, besteht ein besonderes Unterscheidungsmerkmal darin, dass die Unternehmung in einer Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten sich bewähren muss, was in quantifizierbaren Erfolgsgrössen, der Ertragskraft und langfristig in der Lebensfähigkeit des Systems zum Ausdruck kommt. Das schliesst aber nicht aus, dass auch eine Non-profit-Organisation nach der Methodik und mit dem Instrumentarium einer Unternehmungsdiagnose zumindest teilweise untersucht werden kann.

Zum Abschluss möchten wir noch auf einen mehr forschungsethischen<sup>2</sup> Aspekt hinweisen: Führt ein Forscher eine Unternehmungsdiagnose durch, befindet er sich oftmals in einem Dilemma: Sein Interesse ist primär auf Erkenntniszuwachs gerichtet, die Unternehmung hingegen, möchte möglichst anwendungsorientierten Nutzen aus seinen Untersuchungen ziehen können. So haben in den von uns untersuchten Unternehmungen beispielsweise verschiedene Mitarbeiter bei der Beantwortung der ihnen vorgelegten Fragen ihrer Hoffnung Ausdruck gegeben, dass die Befragungsergebnisse in der Unternehmung etwas bewirken würden. Forschungsprojekte, die diesem Aspekt zuwenig Rechnung tragen, sollten nach Möglichkeit vermieden werden.

1 Vgl. hierzu die Rolle von «soft factors» im Rahmen von schwachen Signalen bei Ansoff et al. (1983, S. 244 ff.). Siehe auch Simon (1986).

2 Vgl. z. B. die «Ethischen Richtlinien» der Schweizerischen Gesellschaft für Psychologie (1975), Wohlgemuth (1984, S. 203 f.).



### **3. DIE RELEVANZ DES HUMAN- POTENTIALS FÜR DIE UNTERNEHMUNG**

#### **3.1 Vorbemerkungen**

Die Ausführungen zu den begrifflichen Grundlagen haben bereits gezeigt, dass dem Humanpotential einer Unternehmung eine besondere Bedeutung zukommt: Wie in den Ausführungen zur Definition (Kap. 2.3) hervorgehoben, ist das Humanpotential eine allgegenwärtige, relevante Ressource. Die Diskussion zur Unternehmungskultur hat ferner ergeben, dass das Humanpotential sowohl Teil als auch Träger der unternehmungsspezifischen «kulturellen Basis» ist.

Weil das ganze Forschungsprojekt und die Unternehmungsdiagnose das Humanpotential speziell berücksichtigt, wird dieses Thema noch vertieft, und zwar aus dem Blickwinkel der Unternehmung. Diese Betrachtungsweise ergibt sich aufgrund des Untersuchungsgegenstandes Unternehmung. Selbstverständlich sind auch andere Perspektiven möglich. So haben wir z. B. die Perspektive aus der Sicht des Individuums bereits an anderem Ort vertieft (Wohlgemuth 1984. S. 107 ff., 63 ff.).

Zur Behandlung des Themas Humanpotential aus dem Blickwinkel der Unternehmung werden fünf Kriterien ausgewählt, im Bewusstsein, dass es noch andere gibt. Der Auswahl liegt die Absicht zugrunde, nicht nur die üblichen Argumente, sondern vor allem die aus heutiger Perspektive in den Vordergrund gerückten Aspekte aufzuzeigen. Mit diesem Kapitel wird gleichzeitig die grosse Bedeutung des Human Resources Management (vgl. Kap. 2.4) untermauert.

## 3.2 Das Humanpotential beeinflusst das Image der Unternehmung

### 3.2.1 Die generelle Bedeutung des Humanpotentials für das Image

Unter Image der Unternehmung verstehen wir den Ruf (die Attribute) und den Bekanntheitsgrad der Unternehmung. Es ist das Bild, welches man sich ausserhalb des Systems über das System macht und welches für die Positionierung im Wettbewerb von grosser Bedeutung ist. Das Image bildet sich aufgrund der Ausstrahlung der Unternehmung, die sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte umfasst und die vor allem von den Produkten, dem Humanpotential und den Werbe- und Public-Relations-Aktivitäten der Unternehmung geprägt ist. Wir konzentrieren uns auf die Bedeutung des Humanpotentials für das Image der Unternehmung.

Die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte sind ein oft unterschätzter, äusserst wichtiger imagebildender Faktor einer Unternehmung. Zum Beispiel, sind die Millionenbeträge, die eine Grossbank für Public Relations ausgibt dort vergeblich, wo der Kunde am Schalter wegen unkorrekter Behandlung verärgert wird. Überall und jederzeit, wo Mitarbeiter und Führungskräfte Kontakte zur Umwelt haben, tragen sie ein Stück weit zur Imagebildung bei. Dies geht bis in den privaten Bereich, wo ein Manager, der auch im Freundeskreis geschätzt wird, zum positiven Bild seines Arbeitsgebers beiträgt.

Der für die Imagebildung entscheidende Aspekt sind die Qualität und die Quantität der Interaktionen des Humanpotentials mit der Umwelt. Mit Interaktion bezeichnen wir jede Austauschbeziehung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft mit der Unternehmungsumwelt, wie Kommunikation in ihren verschiedenen Formen, Information, Warenaustausch etc. Die gesamten Interaktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Umwelt reichen somit nicht nur von der Arbeitswelt bis in den privaten Bereich, sondern sind auch äusserst vielfältig.

Jeder gute Aussendienstmitarbeiter weiss, dass sein Verhalten zum Kunden nicht nur die Einstellung ihm gegenüber beeinflusst, sondern gleichzeitig die Meinung über die Unternehmung. Im Prinzip hat jeder Mitarbeiter der Unternehmung durch seine Interaktionen mit der Umwelt Einfluss auf das Image der Unternehmung. Besonders deutlich wird dies z. B. in einer Be-

ratungsunternehmung, wenn der Berater so «gut» mit der Umwelt interagiert, dass der Kunde nur zur Unternehmung kommt, weil er genau diesen Berater will. Aber auch der Lastwagenchauffeur, der abends bei der Bierrunde über seine Firma plaudert, der Buchhalter, der bei einem Lieferanten wegen des fehlenden Skontos reklamiert, oder der Forschungsingenieur, der einen Fachartikel publiziert, sie alle interagieren mehr oder weniger professionell mit ihrer Umwelt und beeinflussen das Image der Unternehmung. Auch in den obersten Grundsätzen der Swissair (1974. S. 9) kommt ganz klar zum Ausdruck: «Das Verhalten unserer Mitarbeiter innerhalb und ausserhalb ihrer Berufstätigkeit bestimmt weitgehend den Eindruck, den Kunden und Öffentlichkeit von der Swissair gewinnen.»

### 3.2.2 Interaktionsqualität als Teil des Produktes

In der Regel ist nicht nur das Produkt, sondern auch die Art und Weise, wie die Unternehmung mit Kunden und potentiellen Kunden umgeht, imageprägend. Die Bedeutung der Interaktionen erhöht sich, je mehr diese integrierender Bestandteil des Produktes sind, was u.a. branchenbedingt variiert: Was im Dienstleistungsbereich sehr ausgeprägt ist, mag in der industriellen Unternehmung weniger bedeutsam sein; aber es besteht auch hier ein Trend in Richtung vermehrter Abrundung des Produktangebotes durch zusätzliche Serviceleistungen. Zusehends steht nicht das Produkt, sondern die meistens interaktionsintensivere Problemlösung im Vordergrund. Wer beispielsweise nach dem Kauf eines Personalcomputers vergeblich eine kompetente Person in der Generalvertretung telefonisch erreichen will und zudem alles andere als kundenorientiert abgefertigt wird, revidiert vermutlich sein Bild von der Unternehmung. Und wer, um ein weiteres Beispiel zu nennen, in ein feines Restaurant geht, erwartet in der Regel nicht nur ein besonderes Gericht, sondern auch eine gepflegte Bedienung. Service und «Hardware» werden als miteinander eng verknüpft und voneinander abhängig empfunden, d.h. ein guter Service bestärkt den Kunden im Gefühl, ein gutes Produkt gewählt zu haben.<sup>1</sup> Schliesslich kann als Produkt all das bezeichnet werden, wofür der Kunde zu zahlen bereit ist.

1 Als Beispiel: In den obersten Grundsätzen der Swissair (1974. S. 4) steht, dass die Unternehmung «(...) ihren Kunden an Bord der Flugzeuge wie auch am Boden einen vorzüglichen Service bietet, wie er der Tradition schweizerischer Gastfreundschaft entspricht (...)».

Auch das Vertrauen – ein Teil des Image – ist in vielen Branchen von entscheidender Wettbewerbsrelevanz (z. B. Vermögensverwaltung, Sicherheit). Es bildet sich primär aufgrund der Interaktionsqualität. Das Bestreben in einer fortschrittlichen Unternehmung muss es darum sein, die Gesamtheit der Interaktionen soweit zu optimieren, dass die erforderliche Qualität der einzelnen Interaktion sichergestellt ist und damit auch das Image der Unternehmung positiv beeinflusst wird.

### 3.2.3 Zunehmende Interaktionsdichte

Ein weiterer Grund für die zunehmende Bedeutung des Humanpotentials für die Prägung des Image liegt in der im Durchschnitt zunehmenden Interaktionsdichte für alle Mitarbeiter und Führungskräfte einer Unternehmung. Was früher, zu Zeiten des Merkantilismus, meist die ausschliessliche Aufgabe des «Patron» war, nämlich die persönliche Pflege aller Kontakte nach aussen, verteilt sich heute auf immer mehr Personen. Die in unserem Zusammenhang relevanten Trends<sup>1</sup> sind:

1. Der Wandel vom Angebotsmarkt zum Nachfragemarkt in den 60er Jahren<sup>2</sup> und der seither stets grösser gewordene Wettbewerbsdruck haben zur Folge, dass die ursprüngliche Absatzfunktion (Verkauf, Werbung, Public Relations etc.) stark an Bedeutung gewonnen hat und der Marketinggedanke seinen Durchbruch erlebte. Das hat zu einer Erhöhung der Anzahl Mitarbeiter, die die besonders interaktionsintensiven Marketingfunktionen unterstützen, geführt. So ist in der Schweiz in praktisch allen produzierenden Unternehmungen auch die relative Anzahl Mitarbeiter (im Verhältnis zur Gesamtheit) im Bereich Marketing (besondere Aussendienstmitarbeiter, Verkaufsberater usw.) in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen.
2. Als verwandt mit dem ersten Trend, aber vor allem einhergehend mit der generellen Globalisierung der Märkte ist die vermehrte Betonung der räumlichen und kognitiven Kundennähe zu sehen. Dem liegt die Erkennt-

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Naisbitt (1982), der in seinem Buch zehn gesellschaftliche Megatrends beschreibt, von denen die meisten zu einer Erhöhung der Interaktionsdichte führen.

<sup>2</sup> So sagte Drucker schon damals: «Es ist also der Käufer, der darüber bestimmt, was ein Unternehmen ist. Denn der Käufer und er allein verwandelt Produktionsfaktoren in Wohlstand, Dinge in Waren, wenn er bereit ist, für eine Ware oder einen Dienst etwas zu bezahlen.» (1966. S. 52).

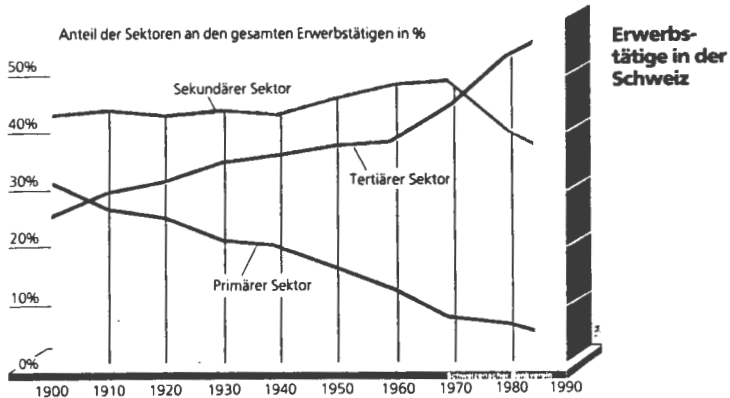
nis zugrunde, dass das Preisargument um so weniger in den Vordergrund rückt, je präziser und schneller das Kundenbedürfnis befriedigt wird. Der entsprechende engere Kundenkontakt (z. T. auch durch spezielle Befragungen beim Kunden) verlangt in der Regel lokal verankerte Netzwerke und dezentrale Strukturen.

3. Zur Förderung der Innovationskraft in der Unternehmung wird oftmals die Erhöhung der Interaktionsdichte mit dem Markt auch für Bereiche empfohlen, die mit dem Marktgeschehen wenig in Berührung kommen. Allfälligen Isolationstendenzen z. B. der Abteilung Forschung und Entwicklung kann damit gut entgegengewirkt werden.
4. Die Verschiebung in der Beschäftigtenstruktur einer Unternehmung durch den technologischen Wandel: In der Industrie fallen durch die Automatisierung der Fertigung gerade jene Arbeitsplätze weg, die in der Regel mit relativ wenig Interaktionen zur Umwelt verbunden waren oder zumindest kaum Kontakt zum Kunden hatten. Auch im Dienstleistungsbereich, wie z. B. in der Bankenbranche, führt die Automatisierung im «back office» zum (relativen) Abbau entsprechender Funktionen, begleitet von einem Ausbau und der Intensivierung der aktiven Kundenbetreuung.
5. Zur Erhöhung der durchschnittlichen Interaktionsfrequenz je Mitarbeiter in der Schweiz trägt zudem ein makroökonomischer Trend bei: der wachsende relative Anteil der Erwerbstätigen im besonders interaktionsdichten tertiären Sektor, wie er in allen höherentwickelten Volkswirtschaften beobachtbar ist (vgl. z. B. Mills 1986. S. 3, Taucher 1986).<sup>1</sup>

1 Wir kommen auf diesen Trend in Kapitel 3.4.2 zurück.



Abb. 3.1: Die Erwerbstätigen der Schweiz nach Sektoren (Anteil in %) und die starke Zunahme des Dienstleistungsbereiches (Bailly/Maillat 1987, S. 13).



Wir fassen zusammen: Der früher meist nur von ausgewählten Personen gepflegte Kontakt zur Unternehmungsumwelt, insbesondere zu den Kunden, die zum Teil minuziösen Kontrollen aller Interaktionen mit der Umwelt durch die Geschäftsleitung, sie sind alle durch eine neue Perspektive weitgehend abgelöst worden. Diese geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter das Image der Unternehmung positiv beeinflussen kann und soll. Die Summe aller Interaktionen beeinflusst die Wettbewerbsposition nachhaltig.

### 3.2.4 Die Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt

Das Image der Unternehmung beeinflusst die Positionierung in den Märkten. Dabei ist nicht nur der Absatzmarkt relevant, sondern im Zusammenhang mit dem Humanpotential auch der Beschaffungsmarkt. Es gibt selbstverständlich eine Rückwirkung vom Image auf den Arbeitsmarkt.<sup>1</sup> Das Image der Unternehmung als Arbeitgeber, Henzler nennt es Personal Image (1975. Sp. 1564 ff.), ist äusserst wichtig für die Rekrutierung des Humanpotentials. Ist beispielsweise eine Unternehmung dafür bekannt, mit ihren Produkten Menschenleben zu gefährden oder die Umwelt unnötig stark zu belasten, sind negative Auswirkungen auf den Personalbereich zu erwarten. Umgekehrt dürfte diejenige Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile haben, die überzeugend darlegen kann<sup>2</sup>, dass sie ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer persönlichen Entwicklung besonders stark fördert.

Das Image der Unternehmung spielt ebenfalls eine grosse Rolle für die Pflege der bestehenden Führungskräfte und Mitarbeiter, denn es kann nachhaltig motivieren und Sozialprestige verschaffen. So mag mancher Sachbearbeiter darauf stolz sein, in einer Unternehmung zu arbeiten, die ein hervorragendes Image hat. In diesem Zusammenhang sei das Phänomen des sogenannten «brain-drain»<sup>3</sup> erwähnt, womit die Abwanderung kompetenter Mitarbeiter und Führungskräfte aus Unternehmungen und Branchen mit Schwierigkeiten bezeichnet wird. Der Austritt von wichtigen Spezialisten und Führungskräften kann eine Unternehmung im Kern erschüttern.

1 Vgl. hierzu v. Rosenstiel et al. (1983. S. 232 f.). Im übrigen kann das Humanpotential auch direkt einen Einfluss auf den Arbeitsmarkt haben, nach dem Motto «Gute Leute ziehen gute an».

2 Sehr deutlich wird dabei, dass die Imagepflege der Unternehmung nur durch Public-Relations-Aktionen, wie beispielsweise die Veröffentlichung von Sozialbilanzen (vgl. z. B. Peters 1979), keinesfalls genügt.

3 Vgl. z. B. Paul (1985. S. 214).

### 3.3 Das Humanpotential schützt vor Imitation

Der systematische Aufbau von schwer imitierbarem erfolgsrelevantem Know-how verbessert die Marktposition erheblich. Der Schutz vor Nachahmern ist äusserst wettbewerbsrelevant (unique selling proposition). Es geht dabei um den zeitlich meist limitierten Imitationsschutz in allen wesentlichen Belangen der Unternehmung. Viele denken hier zuerst an Produktionsgeheimnisse, Patente etc., doch muss die Perspektive auf die ganze Unternehmung ausgedehnt werden. So kann nicht nur technologisches Know-how Wettbewerbsvorteile verschaffen, sondern potentiell jegliches Wissen, Können und Verhalten.

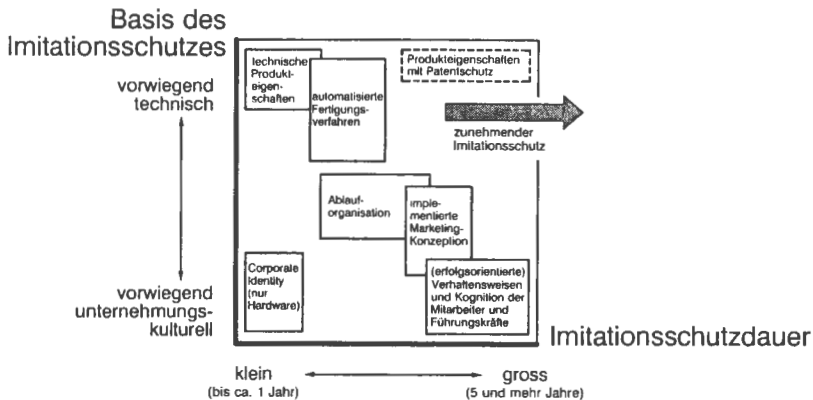
Im Zusammenhang mit der Unternehmungskultur-Diskussion (vgl. Kap. 2.5) wurde die Aufmerksamkeit auch auf die Tatsache gelenkt, dass die vom Humanpotential getragene Unternehmungskultur oft am besten vor Imitation schützt, weil die «kulturelle Basis» der rationalen Gestaltung nicht vollständig zugänglich ist. Zudem nimmt die Entwicklung einer erfolgsfördernden Unternehmungskultur sehr viel Zeit in Anspruch. Und für den Aussenstehenden sind die unternehmungskulturellen Besonderheiten kaum vollständig erfassbar, denn sie müssen über eine längere Zeit erlebt werden. Es genügt auch nicht, einzelne Leute abzuwerben, denn die Unternehmungskultur umfasst über das einzelne Individuum hinausgehende Elemente. Eine Unternehmungskultur lässt sich nur bedingt reproduzieren.<sup>1</sup>

Zur Illustration: Bis zu Beginn der siebziger Jahre dauerte beispielsweise die gesamte Entwicklungszeit für ein Automobil vom ersten Entwurf bis zum fertigen Serienwagen mindestens sechs bis acht Jahre. Damit war ein relativ guter technologiebedingter Imitationsschutz verbunden. Durch neue Planungs- und Produktionsmethoden (CAD, flexible Automatisierung in der Fertigung etc.) ist die Entwicklungszeit inzwischen auf rund drei Jahre gesunken. Die gegenwärtigen Anstrengungen, u.a. in Richtung CIM (Computer Integrated Manufacturing), in allen führenden Automobilkonzernen erlauben es, mit einer weiteren Reduktion zu rechnen.

<sup>1</sup> Vgl. Barney (1986, S. 661 ff.).

Die vor allem wettbewerbsinduzierte Verkürzung von Entwicklungszeiten bei vielen Produkten hat dazu geführt, dass die Konkurrenten, soweit der Imitationsschutz vorwiegend auf technischem Know-how basiert, mittels Imitation sehr rasch reagieren können. Schwieriger ist es hingegen, Eigenschaften und Fähigkeiten zu kopieren, die stark auf der «kulturellen Basis» (Werte und Normen) beruhen. Dies wirkt sich nicht nur bei imageträchtigen Produkten (Prestigemarken etc.) besonders stark aus, sondern auch bei interaktionsintensiven Problemlösungen (Service etc., vgl. Kap. 3.2.2). Der Zeitfaktor wirkt als entscheidende Grösse für den Imitationsschutz<sup>1</sup>. Bekanntlich benötigt bereits die Entwicklung und Implementierung einer effektiven Marketing-Konzeption, zusammen mit den entsprechenden Organisationsstrukturen, für eine grössere Unternehmung mehrere Jahre. Noch länger dauert es in der Regel, bis eine neue Führungsphilosophie richtig Fuss fasst.

Abb. 3.2: Imitationsschutzdauer und Imitationsschutz auf der «kulturellen Basis» (Schematisches Beispiel anhand verschiedener Merkmale der Unternehmung für einen grossen Konsumgüterhersteller).



<sup>1</sup> Vgl. z. B. Wohlgemuth (1987, S. 89) sowie Hinweise auf den Zeitfaktor bei Rühli (1983, S. 138).

Die Abbildung zeigt, wie diejenigen Merkmale der Unternehmung einen besonders hohen zeitlichen Imitationsschutz bieten (abgesehen von patentrechtlichem Schutz), bei denen der Imitationsschutz vorwiegend auf der «kulturellen Basis» beruht (unternehmungskulturell bedingt).<sup>1</sup> Am deutlichsten wird dies bei erfolgsorientierten Verhaltensweisen und Kognition der Mitarbeiter und Führungskräfte, was die Relevanz des Humanpotentials unterstreicht.

Der hierbei vorhandene Imitationsschutz hat noch einen andern Aspekt: Die stark auf der «kulturellen Basis» beruhenden Merkmale der Unternehmung lassen sich in der Regel schlecht einkaufen. Beispielsweise können gewisse automatisierte Fertigungsverfahren weitgehend schlüsselfertig von Dienstleistungsfirmen und externen Beratern beschafft werden. Viel schwieriger ist dies hingegen, für die Veränderungen von Verhaltensweisen und Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter und Führungskräfte. Aus heutiger Sicht lässt sich das, in den meisten Fällen, am besten prozesshaft und durch ein systematisches Human Resources Management erreichen. Dies ist der Hauptgrund, warum bei einer unternehmungspolitischen Neuausrichtung die Lücken in der Regel kaum in der Strategieformulierung und nur z. T. in der strukturellen Anpassung liegen, sondern vielmehr beim Humanpotential.<sup>2</sup>

Gerade in besonders dynamischem Umfeld kann immer wieder beobachtet werden, wie die Flexibilität der Mitarbeiter und Führungskräfte für die Ausrichtung auf veränderte Unternehmungsziele<sup>3</sup> zu einem erfolgsentscheidenden Merkmal der Unternehmung werden. Diese weitgehend auf der «kulturellen Basis» aufbauende Fähigkeit und Verhaltensweise kann nicht kurzfristig realisiert werden, genausowenig wie ein besseres Betriebsklima oder die Freude an der Arbeit sich nicht einfach befehlen lassen.

1 Allerdings gibt es Ausnahmen: So bietet die Corporate Identity (CI) einer Unternehmung (sofern man sie auf das Erscheinungsbild der Hardware beschränkt und z. B. Verhaltensweisen ausklammert) keinen grossen Imitationsschutz.

2 Vgl. hierzu Ansoff (1984. S. 18 ff., 218 f.) und Staffelbach (1986. S. 221).

3 Vgl. z. B. Link (1985. S. 143)

### 3.4 Das Humanpotential als Engpassfaktor

#### 3.4.1 Das Humanpotential wird immer wichtiger

Eine Unternehmung ohne Maschinen oder ohne eigenen Boden ist prinzipiell denkbar, ebenso eine Unternehmung ohne eigenes Kapital, zumindest in einer Anfangsphase, aber eine Unternehmung ohne Menschen gibt es nicht. Dabei sind die Unternehmungen zunehmend von der Aktivierung der professionellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängig. Das Humanpotential wird zur kritischen Variablen für den Unternehmungserfolg. Krulis-Randa sagt hierzu (1983. S. 146): «Der Schwerpunkt der menschlichen Arbeit in der Unternehmung liegt immer mehr im Wissen und im Know-how, und somit wird der Mensch ein dominierender Bestandteil der Unternehmungsstrategie».<sup>1</sup> Ähnlich äussert sich Drucker zur Bedeutung des Managementpotentials (1966. S. 11): «Von der Qualität und den Leistungen der unternehmerischen Führungskräfte hängt vor allem in der Wettbewerbswirtschaft der Erfolg des Unternehmens, ja sein Bestand ab. Denn in den Fähigkeiten und Leistungen seiner Führungskräfte besteht in einer Wettbewerbswirtschaft sein einziger echter Vorsprung.» Auch Borner (1977. S. 2) hat aus volkswirtschaftlicher Sicht gesagt: «Die ökonomische Bedeutung des Humankapitals ist kaum zu überschätzen. Diese Bedeutung ist bis vor kurzem praktisch nicht gesehen worden und wird auch heute noch unterschätzt.» Die zentrale Frage in einer Unternehmung ist allerdings, ob das geeignete Humanpotential überhaupt verfügbar ist. Aus diesen Gründen sollten nachfolgend die wichtigsten Trends<sup>2</sup> aufgezeigt werden, die das Humanpotential grundlegend beeinflussen.

1 Vgl. ebenso Pullig (1980) oder Lattmann (1985. S. 201).

2 Bezüglich Veränderungen in den Werthaltungen und in gesellschaftspolitischen Vorstellungen, wie z. B. die gewandelten Anforderungen an die Arbeitstätigkeit oder der sich verändernde Stellenwert der Arbeit, verweisen wir auf die entsprechende umfangreiche Literatur (z. B. Inglehart 1977, Walter-Busch 1977, Scope 1982, Ulrich/Probst 1982, Ulrich et al. 1985, v. Rosenstiel/Stengel 1987, Gabele 1987, Krulis-Randa 1987. S. 10 ff.). Immerhin sei erwähnt, dass in diesem Zusammenhang der gegenwärtige Rationalisierungs- und Automationsschub in den meisten Unternehmungen nicht ohne gesellschaftspolitische Brisanz ist, da niemand die langfristigen Auswirkungen auf die Beschäftigung genau kennt. Die Bedenken, die von namhafter Seite vorgebracht werden, könnten auch für das Human Resources Management zu einer besonders kritischen Herausforderung werden.

### 3.4.2 Grundlegende volkswirtschaftliche Trends

Die grundlegenden Trends, die wir hier kurz darstellen und die den Arbeitsmarkt nachhaltig beeinflussen, sind die generelle Verschiebung zu Arbeitstätigkeiten, die eine höhere Qualifikation erfordern, das ungebrochene Wachstum des tertiären Sektors und die demographische Entwicklung der Bevölkerung.

Die Verschiebungen in der Qualifikationsstruktur des Humanpotentials sind markant und werden stark von der technologischen Entwicklung beeinflusst. Der Trend zeigt, dass seit vielen Jahren die Arbeitsplätze mit geringeren Anforderungen an Ausbildung und Erfahrung zurückgehen, hingegen die Zahl derjenigen, die u.a. eine höhere Ausbildung voraussetzen, ständig zunimmt<sup>1</sup>. Dieser Trend wird in seinem Effekt noch verstärkt, durch die zunehmend schnellere Erosion des Wissens und Know-hows aufgrund neuer Erkenntnisse und Neuerungen auf fast allen Gebieten, was hohe Anforderungen an die Bereitschaft und Fähigkeit zu ständigem Lernen stellt. Bei v. Spiegel (1986. S. 80) wird dieser Wandel in den Anforderungen für die Bundesrepublik Deutschland sehr deutlich gezeigt.

Tab. 3.3: Änderungen der Qualifikationsstruktur von 1977 bis 1990 in der Bundesrepublik Deutschland (v. Spiegel 1986. S. 80).

Ausbildungsniveau	Beschäftigte in 1000		Veränderung 1990 gegenüber 1977	
	1977	1990	in 1000	in %
ohne spezielle Fachausbildung	4'911	4'303	-608	-12.4 ↓↓
berufliche Fachausbildung mit spezifischem Einsatzbereich	9'950	9'179	-771	- 7.7 ↓
berufliche Fachausbildung mit weitem funktionalem Einsatzbereich	5'494	5'965	+471	+ 8.6 ↑
Fach- oder Hochschulausbildung mit spezifischem Einsatzbereich	2'373	2'773	+400	+16.9 ↑↑
Fach- oder Hochschulausbildung mit weitem funktionalem Einsatzbereich	2'093	2'708	+615	+29.4 ↑↑
insgesamt	24'821	24'928	+107	+ 0.4

(Quelle: Prognos)

1 Siehe Kneschaurek (1982. S. 947), Browa (1983), Harlander et al. (1985. S. 47 ff.), Staffelbach (1986. S. 175 f.).

Diese Verschiebung wird auch durch das starke Wachstum des tertiären Sektors beeinflusst (vgl. z. B. Taucher 1986. S. 4, Mills 1986. S. 3), indem der Anteil immaterieller, «brain-abhängiger» Leistungen, wie Beratung, Engineering, Herstellung von Software, Marketing und Administration besonders hoch ist. Die entsprechenden Zahlen in der nachfolgenden Tabelle (Bundesamt für Statistik 1987, vgl. auch die Abb. 3.1) sind eindrücklich<sup>1</sup>, und es ist anzunehmen, dass der Trend weiterhin anhält, insbesondere, wenn die anschliessend besprochene Entwicklung in bezug auf die Altersstruktur der Bevölkerung berücksichtigt wird.

Tab. 3.4: Erwerbspersonen nach Wirtschaftsklassen in der Schweiz (Volkszählungsergebnisse, Bundesamt für Statistik 1987).

	1960		1970		1980	
	Tausend	%	Tausend	%	Tausend	%
<b>Primärer Sektor</b> (Urproduktion)	353.8	13.2	230.7	7.7	191.3	6.2 ↓↓
<b>Sekundärer Sektor</b> (Veredelung)	1'243.1	46.5	1'375.6	45.9	1'197.2	38.7 ↓
<b>Tertiärer Sektor</b> (Dienstleistungen)	1'073.8	40.1	1'383.1	46.2	1'650.7	53.4 ↑↑
<b>Erwerbspersonen insgesamt</b> (inkl. Sektor nicht bestimmbar)	2'674.8	100	2'995.8	100	3'091.7	100
Davon im öffentlichen Sektor (inkl. Betriebe) tätig	297.0	11.1	392.7	13.1	494.8	16.0

<sup>1</sup> Trendverstärkend kommt noch die sogenannte Tertiarisierung innerhalb des sekundären Sektors hinzu.



Ein weiterer grundlegender Trend ist die demographische Entwicklung, die in den meisten westlichen Volkswirtschaften ähnlich verläuft, d. h. die zunehmende Überalterung der gesamten Bevölkerung. Müller (1988. S. 16) sagt: «Die Bevölkerung der Schweiz wird zunehmend den Stempel des Alters tragen. Ältere Gesellschaften sind reicher an Erfahrung, sie bekunden aber auch mehr Mühe im Umgang mit Neuerungen. Eine solche Trägheit in der Innovation wird erst recht dann zur Gefahr, wenn in technologischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht in beschleunigter Kadenz Neuerungen anfallen, die erkannt, sortiert, auf ihre längerfristige Tragfähigkeit hin geprüft und schliesslich in der einen oder andern Form absorbiert werden müssen. In vielen Fällen ist die Raschheit der Einführung von Neuerungen entscheidend für deren erfolgreiche Verwendung und Wirkung.»

Tab. 3.5: Die Entwicklung der ständigen Wohnbevölkerung von 1970 bis 2025 in der Schweiz (Hauptzenario, Bundesamt für Statistik 1987).

Jahr	Relative Angaben in % Altersklassen			Absolut in Millionen Altersklassen			
	0-19	20-64	>65	0-19	20-64	>65	Total
1970	31.0	57.5	11.5	1'921	3'562	0.711	<b>6'193</b>
1980	27.5	58.6	13.9	1'745	3'712	0'879	<b>6'335</b>
1985	25.0	60.9	14.2	1'618	3'949	0'918	<b>6'485</b>
1990	23.3	62.0	14.7	1'548	4'118	0'980	<b>6'645</b>
2000	22.4	61.8	15.8	1'533	4'219	1'079	<b>6'830</b>
2010	20.8	61.5	17.7	1'439	4'251	1'224	<b>6'914</b>
2025	19.6	59.1	21.3	1'347	4'067	1'466	<b>6'881</b>

Abb. 3.6: Bevölkerungsentwicklung nach ausgewählten Altersklassen in der Schweiz von 1970 bis 2025 (Hauptszenario, Bundesamt für Statistik 1987).

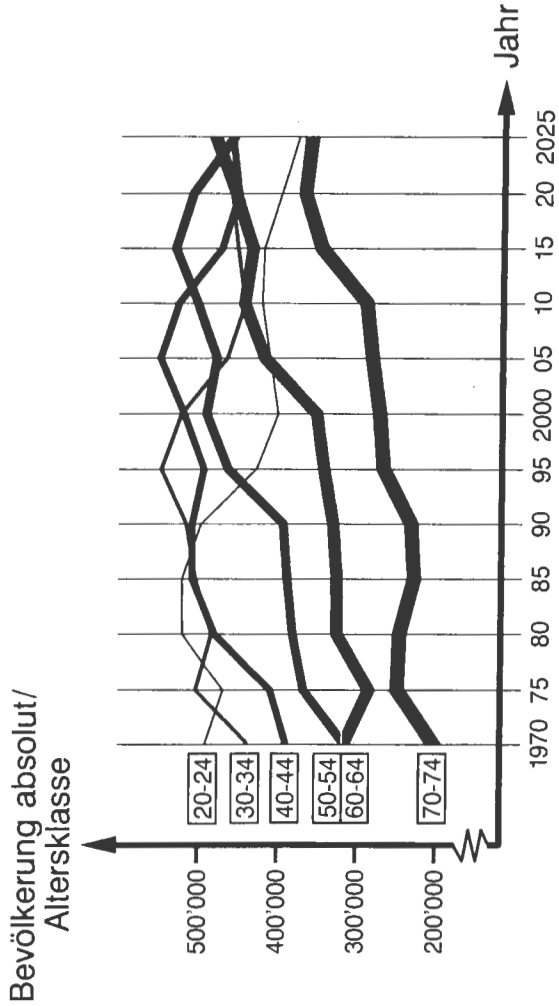
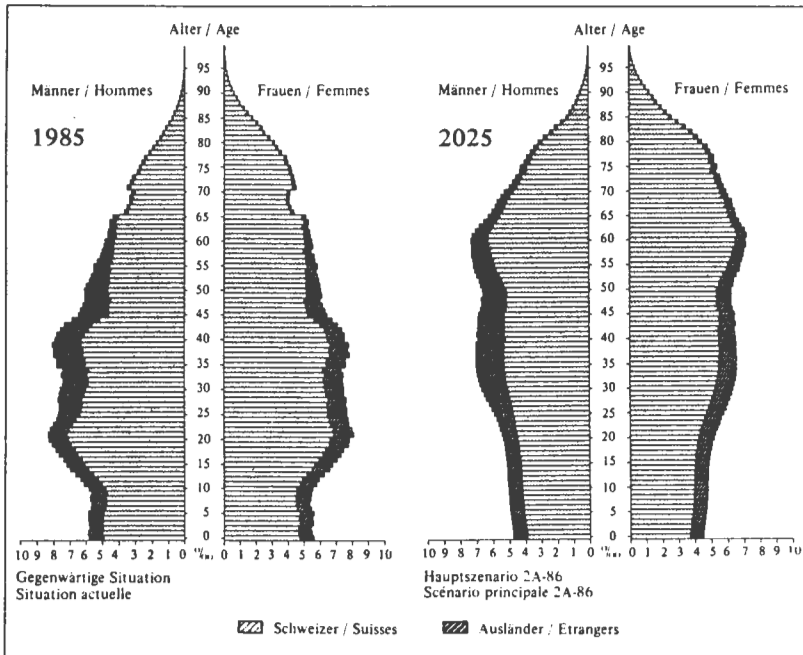


Abb. 3.7: Alterspyramide der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz: 1985 und 2025 (Hauptszenario Bundesamt für Statistik 1987).



Für ein rohstoffarmes Land wie die Schweiz, in dem das Humanpotential zweifellos den grössten Reichtum darstellt, ist diese Entwicklung möglicherweise sehr kritisch. Auf dem Arbeitsmarkt ist zumindest mit partiellen Engpässen, insbesondere für spezielle Qualifikationsprofile und bei jungen Mitarbeitern, zu rechnen (worauf wir im nächsten Kapitel noch unternehmungsspezifisch eingehen werden). Die damit verbundene verschärfte Wettbewerbssituation auf den Beschaffungsmärkten erhöht die Bedeutung des Humanpotentials. So ist beispielsweise bekannt, dass in Deutschland und in der Schweiz verschiedene Grossunternehmen aufgrund langfristiger Überlegungen bereits seit einiger Zeit gezielt mehr Hochschulabsolventen einstellen, als sie momentan benötigen.

### 3.4.3 Segmentspezifische Engpässe innerhalb der Unternehmung

Die bisher aufgezeigten Trends müssen innerhalb der einzelnen Unternehmung differenziert werden. So weist Pfeffer (1982. S. 277 ff., 292) zu Recht auf eine Reihe bedeutsamer Zusammenhänge zwischen demografischen Basiswerten (Alter, Dienstalter etc.) und Innovationsfähigkeit, Aufstiegs geschwindigkeit<sup>1</sup>, Fluktuation, Motivation, Machtverteilung usw. innerhalb einer Unternehmung hin.

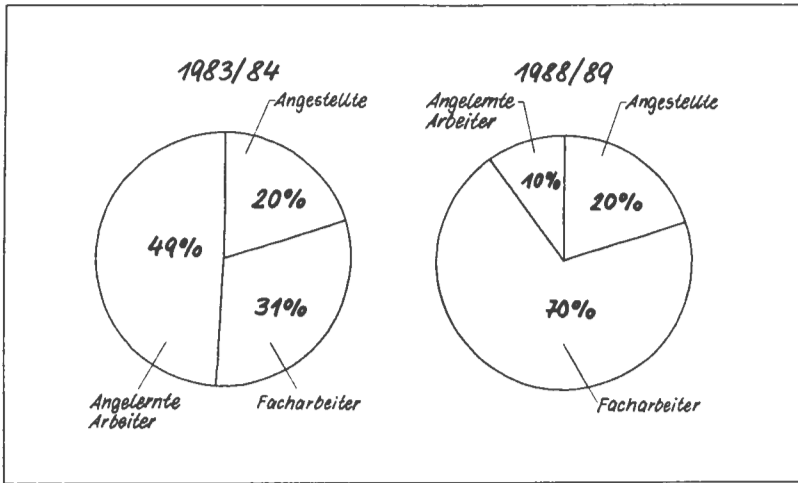
Zur Sichtbarmachung von wichtigen Veränderungen und allfälligen Engpässen ist das Humanpotential nach grundlegenden Merkmalen der Unternehmung zu segmentieren<sup>2</sup>. Sensibel werden für eine Unternehmung selbstverständlich diejenigen Segmente, in denen einer zunehmenden Nachfrage ein sinkendes Angebot gegenübersteht. Eine traditionelle Art der Segmentierung ist beispielsweise die Gliederung nach Angestellten, Facharbeitern und angelernten Arbeitern.<sup>3</sup>

1 Vgl. in diesem Zusammenhang auch die sogenannten Kohorteneffekte z. B. bei Hüttner (1986. S. 14).

2 Zum Begriff Segmentierung vgl. z. B. Link (1985. S. 34).

3 Vgl. hierzu auch die Angaben der Asea Brown Boveri (BBC 1985. S. 9): Das Verhältnis Werkstattpersonal zu «Büropersonal» (Administration und Technik/Forschung) war 1974 noch ca. 50 zu 50, hingegen 1984 bereits 38,9 zu 61,1 Prozent; wobei dieser Trend gegenwärtig anhält.

Abb. 3.8: Die Veränderung der Mitarbeiterstruktur in der Kleinmotorenfertigung der Siemens (1986. S. 35).



Aufgrund der Trends und der zunehmenden Spezialisierung in praktisch allen unternehmerischen Hauptfunktionen, ist die Segmentierung allerdings vermehrt zu differenzieren und konsequent auf die zukünftigen Anforderungen auszurichten.<sup>1</sup> So kann beispielsweise anhand einer Ist-Aufnahme der Führungskräfte und Experten die Professionalisierung<sup>2</sup> in einer Unternehmung sowohl gesamthaft als auch z. B. bereichsweise untersucht werden. Durch den Einbezug demographischer Veränderungen und des zukünftigen Bedarfes lassen sich spezifische Engpässe aufzeigen. Die folgende Abbildung zeigt ein einfaches, fiktives Beispiel, wobei der Veränderungsbedarf für die nächsten Jahre durch Plus-/Minus-Zeichen verdeutlicht wird und damit potentielle Engpässe (+, ++ ) sichtbar werden.

1 Vgl. Kap. 2.4 sowie z. B. Laukamm (1985. S. 278 f., 1985. S. 120 ff.), der ausdrücklich von neuen Geschäftsfeldern auf Grundlage des verfügbaren Humanpotentials spricht.

2 Wir verstehen darunter die qualitative und quantitative Leistungsfähigkeit.

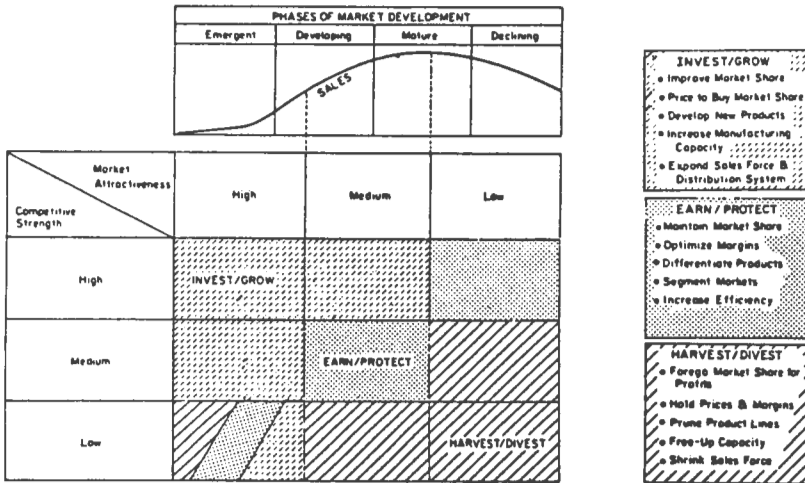
Abb. 3.9: Potentielle Engpässe bei Führungskräften und Experten in bezug auf ihre Professionalisierung. (Beispiel zur Illustration, vgl. Text)

Führungskräfte (Professionalisierung)					Experten (Professionalisierung)
		tief	mittel	hoch	
hoch	++	++	+		
mittel	-	0	+		
tief	-	+	++		

Segmentspezifische Engpässe beim Humanpotential innerhalb der Unternehmung können auch durch den Zyklus der Unternehmensentwicklung<sup>1</sup>, durch spezifische Veränderungen in der Branche oder in den ausgewählten Produkt/Marktsegmenten entstehen.<sup>2</sup> Die beiden folgenden Beispiele mögen stellvertretend sein für die zahlreichen Segmentierungsversuche.<sup>3</sup> Im ersten machen Lynch/Rock (1980) deutlich, wie Veränderungen im Markt eine bis anhin erfolgreiche Unternehmensführung unter Umständen völlig überfordern können, weil ganz andere Anforderungen gestellt werden. Je nach Phase der Marktentwicklung verändert sich das idealtypische Bild der Führungskräfte zwischen «Unternehmer», «Manager» und «Administrator». Dabei hat auch die Wettbewerbsstärke einen Einfluss.

- 1 Einen Überblick zur entsprechenden Literatur gibt Paul (1985). Vgl. auch Bleicher (1979. S. 41 ff.), Wohlgemuth (1984. S. 41 ff.).
- 2 So stellt z. B. eine Pionierunternehmung andere Anforderungen an das Humanpotential als eine diversifizierte Grossunternehmung. Vgl. hierzu die Entwicklungsmodelle von Adizes (1979), Smith (1982), Crandall (1987), Baird/Meshoulam (1988. S. 124). Ganz ähnlich stellt auch der krisengeschüttelte Industriebetrieb mit hoher Wahrscheinlichkeit andere Führungsanforderungen als das mitarbeiterreiche Amt einer Verwaltung (vgl. auch Baird et al. 1983. S. 117 ff.). Eine Gegenüberstellung von Branchenentwicklung und Humanpotential nimmt z. B. Laukamm (1986. S. 97) vor. Vgl. auch Baird et al. (1983).
- 3 In Anlehnung an die von der Boston Consulting Group entwickelte Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Matrix (vgl. Henderson 1984) werden zur Sichtbarmachung von Engpässen häufig Human Resources Portfolios erstellt wie es z. B. Odiome (1985. S. 48 ff.) getan hat, indem er mit den Matrixdimensionen Leistung und Entwicklungspotential (im Sinne zukünftiger Entfaltungsmöglichkeiten) vier Felder definiert und diesen die vier Typen «Star», «Workhorses», «Deadwood», «Problem Employees» zugeordnet hat (vgl. z. B. auch Darstellungsweise bei Hilb 1984. S. 50 ff.).

Abb.3.10: Idealtypische Führungsanforderungen nach Marktentwicklung (Lynch/Rock 1980).

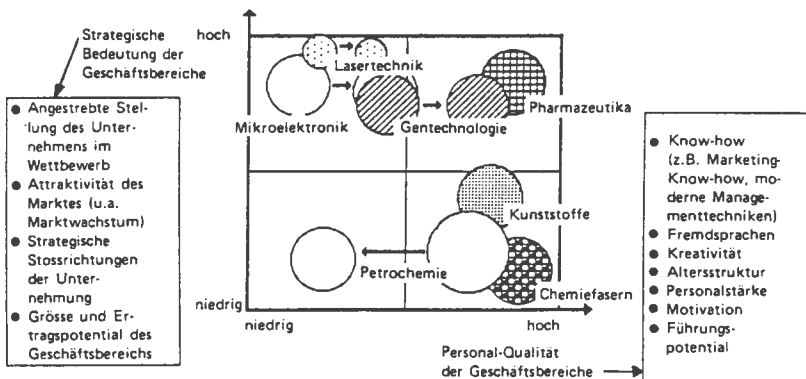


Das zweite Beispiel stellt ein Human-Ressourcen-Portfolio dar.<sup>1</sup> Die Autoren Jacobs, Thiess und Söhnholz (1987, S. 207) verstehen darunter die vereinfachte Darstellung des gegenwärtigen und geplanten Humanpotentials verschiedener Geschäftsbereiche. Sie verwenden hierzu eine zweidimensionale Matrix mit den Dimensionen «strategische Bedeutung» und «Personal-Qualität» der einzelnen Geschäftsbereiche. Jacobs et al. (1987, S. 207 f.) sagen hierzu: «Der Erstellung eines Human-Ressourcen-Portfolios geht eine systematische Analyse der hinter den beiden Dimensionen stehenden Beurteilungskriterien voraus (vgl. Abb. 3.11). Ziel ist es, auf der Basis der Analyse des Ist-Zustandes ein in der Zukunft ausgewogenes Human-Ressourcen-Portfolio zur Verwirklichung der Unternehmensziele und -strategien zu entwickeln. Human-Ressourcen-Portfolios dienen damit der rechtzeitigen Identifikation von Stärken und Schwächen in der Mitarbeiterstruktur, der Aufdeckung personal-induzierter Chancen und Risiken sowie der Entwicklung zielgerichteter Per-

<sup>1</sup> Ein weiterer Weg zur Differenzierung des Humanpotentials wäre u.a. die Erfassung von Mitarbeitern und Führungskräften nach vermehrt psychologischen Merkmalen wie z. B. ihren Bedürfnissen oder ihrer Einstellung. Damit ließen sich entsprechende Humanpotential-Cluster und Typologien bilden, mit denen möglicherweise die Zusammenstellung von Teams und die Abstimmung der individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen verbessert werden könnte. So ist z. B. bekannt, dass die amerikanische Fluggesellschaft People Express aus motivationstheoretischen Überlegungen gezielt Ammen und Pflegerinnen eingestellt hat, was allerdings die späteren Führungsprobleme in der Unternehmung nicht verhindern konnte.

sonalstrategien für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten. Mit Hilfe von Human-Ressourcen-Portfolios soll es der Unternehmungsleitung möglich sein, das Potential der Mitarbeiter zukunftsorientiert zu beurteilen, um es als strategischen Erfolgsfaktor nutzen zu können.» Dabei dürfte klar sein, dass die praxisorientierte Operationalisierung des Humanpotentials eine anspruchsvolle und vielschichtige Aufgabe darstellt. Die Segmentierung und rechtzeitige Aufdeckung von Engpässen ist eine wichtige Aufgabe des Human Resources Management (vgl. Kap. 2.4).

Abb. 3.11: «Ziel-Human-Ressourcen-Portfolio, dargestellt am Beispiel ausgewählter Geschäftsbereiche»  
(Jacobs et al. 1987, S. 208, 211).





### 3.5 Das Humanpotential ist kostendominant

Es mag überflüssig erscheinen, die Bedeutung des Humanpotentials bezüglich Kosten in einer Unternehmung zu erwähnen, doch mögen einige aktuelle Angaben, die in den letzten 30 Jahren ständig erhöhte Kostendominanz illustrieren. Die totalen Kosten für das gesamte Humanpotential einer Unternehmung stellen den gewichtigsten Teil des betrieblichen Aufwandes dar.<sup>1</sup>

Beispielsweise ist von der Siemens AG bekannt<sup>2</sup>, dass 85% der Wertschöpfung (also ohne Vorleistungen) in Form von Personalaufwand ausgedrückt werden kann. Bei der BBC (heute ABB) kamen 1984 über 90% der Wertschöpfung dem Personal zugute (BBC 1985. S. 12 ff.) und bei der Degussa (1985. S. 49) waren es 84% im Geschäftsjahr 1984/85. Die veröffentlichten statistischen Daten von staatlichen Organen geben ein vergleichbares Bild.<sup>3</sup> Betrachtet man die Kostenstruktur eines Industriebetriebes in den letzten 20 Jahren, so zeigt sich, dass auch die Summe der Kosten für Forschung und Entwicklung und eingekauftes Know-how stark gewachsen ist.<sup>4</sup> Sehr akzentuiert zeigt sich dieser Trend in Dienstleistungsunternehmungen wie Banken und Versicherungen, wo die Kosten für Personal und Sozialleistungen gemäss Kilgus (1982. S. 355) heute bis 80% der Gesamtkosten ausmachen. Durch die hohen Investitionen für die Automation zeichnet sich in jüngster Zeit allerdings eine gewisse Stabilisierung ab.

1 Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Vergleiche zwischen Unternehmungen nur aufgrund von Wertschöpfungsrechnungen einigermassen aussagekräftig sind. Die traditionelle Personalkostenrechnung weist viele Probleme auf (vgl. z. B. Mann/Pugell 1985).

2 Zitat Pullig (1980. S. 19).

3 Ergänzend verweisen wir auf Domsch/Reinecke (1982. S. 64), die aufschlussreiche Zahlen zu den Bildungsausgaben deutscher Unternehmungen geben. Generell ist nicht zu vergessen, dass es spezielle «langfristige» Kosten für das Humanpotential gibt, die schlecht quantifizierbar sind. Siegert (1967. S. 20 f.) liefert hierzu ein anschauliches Beispiel (Personalfluktuations-Kosten).

4 Zu beachten ist dabei, dass eingekauftes Know-how (Software, Lizenzen, Patente etc.) im Prinzip eine direkte Substitution von Personalkosten darstellt («Make or Buy»-Entscheid).

Ein weiterer Aspekt erhöht die Kostendominanz: Müsste aufgrund veränderter Umweltauflagen oder wegen verlorener Wettbewerbsfähigkeit Personal abgebaut werden, so ist in der Realität meistens mit Remanenzerscheinungen und entsprechenden Kosten zu rechnen.<sup>1</sup>

Für kleine, offene Volkswirtschaften wie die Schweiz spielen die Kosten für das Humanpotential nicht nur wegen des relativ hohen Lohnniveaus eine besondere Rolle; bedingt durch die Konkurrenz mit Industrieländern, die über einen viel grösseren Binnenmarkt mit Massenproduktion verfügen, liegt es nahe, in qualitativ hochstehende Produkte «auszuweichen». Dies erhöht aber wiederum die (Personal-)Kostenanteile für das entsprechend höherqualifizierte Humanpotential und die Qualitätskontrollen.<sup>2</sup>

1 Vgl. das Beispiel Hoechst in Albach (1986, S. 46).

2 Der vielzitierte Vorteil des relativ konstanten Arbeitsfriedens in der Schweiz deutet gleichzeitig darauf hin, dass andere Länder noch über z. T. erhebliche «Reserven» verfügen.

### 3.6 Das Humanpotential ist nur bedingt steuerbar

Das letzte hier erwähnte Kriterium mag ebenfalls selbstverständlich klingen. Trotzdem seien zwei zentrale Aspekte erwähnt. Erstens geht es um die ganz simple Tatsache, dass der Beiträge an die Unternehmungsziele jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder Führungskraft immer wieder von neuem gewonnen werden müssen. Jeder Vorgesetzte weiss, dass die Begeisterung, die Lernbereitschaft, der Einsatz und die Freude an den gemeinsamen Aufgaben permanent gepflegt werden muss. Das Humanpotential ist nicht festes Eigentum der Unternehmung, sondern die Kooperation beruht auf einer kontinuierlich verschiedensten Einflüssen ausgesetzten Vereinbarung der gegenseitigen Unterstützung, die letztlich auf Vertrauen beruhen muss. Die damit verbundenen Unsicherheiten und laufenden Veränderungen machen das Ganze so vielschichtig und faszinierend. Die ständige gegenseitige Abstimmung von Anforderungen und Erwartungen, von Leistung und Verhalten, ist für jeden Mitarbeiter und für jede Führungskraft bis an die Unternehmungsspitze eine tägliche Herausforderung und unterstreicht die Relevanz des Humanpotentials.

Zweitens hat gerade die Diskussion im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur (vgl. Kap. 2.5) deutlich gemacht, wie die objektivistische Betrachtung des Menschen in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre für die Unternehmungsführung in der Realität riskant ist. Der Mensch ist Teil und Träger der unternehmungsspezifischen «kulturellen Basis» und, wie implizit bereits dargelegt, der rein rationalen Steuerung nur bedingt zugänglich.<sup>1</sup> Sehr treffend kommt dieser grundsätzliche Aspekt in der Aussage von Ulrich<sup>2</sup> über gesamunternehmerische Anpassungs- und Entwicklungsprozesse zum Ausdruck: «Unternehmungsführung bedeutet, ein komplexes Gebilde so zu ge-

1 Ansoff (1979, S. 199) hat einprägsam gezeigt, wie beim gegenseitigen Abstimmungsprozess zwischen Strategie, Struktur und Kultur (vgl. hierzu «Trilogie» von Rühl 1988) für die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, die grössten Soll-Ist-Differenzen und Zeitverzögerungen (time lags) i.d.R. bei den kulturellen und «weichen» Merkmalen der Unternehmung bestehen.

2 Zitat von Ulrich bei Krieg (1985, S. 261).

stalten und zu lenken, dass es in einer hochkomplexen und turbulenten Umwelt überleben kann. Das setzt voraus:

- mehr Flexibilität
- erhöhte Anpassungsfähigkeit
- grössere Innovationskraft
- eine kontinuierliche Evolution.

Dies sind Eigenschaften, die nicht einfach organisiert oder befohlen werden können, sie lassen sich aber entwickeln und kultivieren.»



## 4. SURVEY : DIAGNOSEINSTRUMENTE

### 4.1 Vorbemerkungen

Dieses Kapitel ist weitgehend in sich geschlossen. Es bildet wie die bisherigen Kapitel eine Grundlage für die empirische Untersuchung im Teil II und soll einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Diagnoseinstrumente vermitteln. Hierzu gehört auch ein spezieller Anhang, bei dem es sich um eine Dokumentation von 57 Diagnoseinstrumenten handelt, gegliedert nach Instrumenten, die primär Merkmale der ganzen Unternehmung erfassen und Instrumenten, die primär Subsysteme und einzelne Individuen der Unternehmung erfassen.

Im Zusammenhang mit der Definition von Unternehmensdiagnose (Kapitel 2.6) wurde bereits darauf hingewiesen, dass bei einem wissenschaftlich fundierten Untersuchungskonzept valide Diagnoseinstrumente eingesetzt werden, die dem neusten Erkenntnisstand entsprechen sollen. Diagnoseinstrumente sind Hilfsmittel zur Erfassung von Merkmalen einer Unternehmung.<sup>1</sup> Weil in diesem Forschungsprojekt das Humanpotential speziell beachtet wird und ohnehin eine relativ schwer fassbare Ressource der Unternehmung darstellt, werden im Survey diejenigen Diagnoseinstrumente besonders berücksichtigt, bei denen die Erfassung von Merkmalen des Humanpotentials im Vordergrund stehen.

Die für dieses Kapitel notwendigen systematischen Recherchen erwiesen sich als sehr aufwendig. Die zunehmende Anwendungshäufigkeit sowie die Anzahl von Mutationen, Kombinationen und Plagiaten, insbesondere bei Fragebogen, macht es immer schwieriger, einen vollständigen Überblick über alle Diagnoseinstrumente zu erlangen. Die Recherche hat deutlich gemacht, dass der Entwicklungsstand auch in qualitativer Hinsicht durchaus Fortschritte macht<sup>2</sup>, allerdings relativ langsam.

1 Eine Vertiefung erfolgt im empirischen Teil, Kapitel 5.7.

2 Vgl. Price (1972. S. 2), Wohlgemuth (1984. S. 145)

Der Survey, der sich z. T. im Anhang (Dokumentation) befindet, gliedert sich im einzelnen in:

- Hinweise auf Sammelwerke (Kapitel 4.2)
- einige Ausführungen zu nichtpublizierten Diagnoseinstrumenten (Kapitel 4.3)
- Bemerkungen zur detaillierten Übersicht (Dokumentation) im Anhang (Kapitel 4.4)
- eine zusammenfassende Beurteilung zum gegenwärtigen Stand der Diagnoseinstrumente (Kapitel 4.5).

## 4.2 Hinweise auf Sammelwerke

Deutschsprachige Übersichts- und Sammelwerke zu Diagnoseinstrumenten gibt es nur wenige, und diese sind meistens themen- oder instrumenten-spezifisch ausgerichtet. So haben Kubicek/Welter (1985) die gegenwärtig umfassendste Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen vorgelegt. Es werden darin 280 Messansätze vorgestellt, eingeteilt nach der von den Autoren vorgenommenen Gliederung in die Dimensionen Differenzierung, Zentralisation, Programmierung, Koordination/Kommunikation sowie Professionalisierung/Rekrutierung, die jeweils durch einen kurzen Überblick eingeleitet sind. Das Werk umfasst sowohl deutschsprachige als auch englischsprachige Instrumente, die für die Dokumentation übersetzt (jedoch nicht standardisiert) wurden.

Weitere Sammelwerke mit Diagnoseinstrumenten<sup>1</sup> haben Seifert (1978), mit dem Schwerpunkt Arbeitszufriedenheit, und Henschel (1980), mit zahlreichen bisher unveröffentlichten Fragebogen zum Betriebsklima, vorgelegt. Hierbei sei auch Neuberger (1974) erwähnt, der den damaligen Stand zur Messung der Arbeitszufriedenheit in methodischer Hinsicht und instrumentell (ausschnittsweise) gut dargestellt hat. Übersichtswerke zu den psychodiagnostischen Instrumenten liegen beispielsweise von Brickenkamp (1975, 1983) und von Hiltmann (1977) vor.

Die Übersichts- und Sammelwerke zu den englischsprachigen Diagnoseinstrumenten machen im Vergleich zu den deutschsprachigen eine quantitative Überlegenheit deutlich. Eine der umfangreichsten Sammlungen haben Cook et al. (1981) vorgelegt, in der 249 Messinstrumente (zum grossen Teil Fragebogen) behandelt werden. Weitere Werke stammen von Robinson et al. (1973), mit Schwerpunkt Arbeitszufriedenheit, und von Harrison (1987, S. 139 ff.), der einen knappen Überblick über den aktuellen Stand vermittelt (mit Kontaktadressen).<sup>2</sup> Mit dem Standardwerk «Handbook of Organizational Measurement» hat Price (1972) bereits früh den Versuch unternommen, eine

1 Verwiesen sei auch auf die Arbeitsgruppe «International working group on organizational surveys», die in regelmässigen Workshops den Informations- und Erfahrungsaustausch pflegt. Kontaktperson: Prof. Dr. M. Domsch, I.P.A. Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität der Bundeswehr Hamburg.

2 Eine Übersicht über die neusten Instrumente zur Messung unternehmungskultureller Merkmale fehlt noch, darum sei zur Illustration das Beispiel zur Charakterisierung des Sozialisationsprozesses bei Pascale (1985, S. 39 f.) zitiert.



einheitliche Ausgangsbasis für zukünftige empirische Organisationsforschung zu schaffen. Er hat diejenigen Instrumente zusammengestellt, die nach seiner Meinung von den Forschern am meisten anerkannt sind. Weil er einen ganzheitlichen Ansatz gewählt hat, seien zur Illustration die vom Autor gebildeten und klar definierten Themengruppen aufgezählt: Absentismus, Vergleich zwischen Administrationsmitarbeiter und Produktion, Entfremdung/Machtlosigkeit, Autonomie/Unabhängigkeit der Organisation (des Systems gegenüber der Umwelt), Zentralisation, Kommunikation, (Struktur-) Komplexität, Konsens (über Grundwerte), Koordination, geographische Verteilung, (Leistungs-) Gerechtigkeit, Effektivität, Formalisation, Innovation, Automation, Motivation, Quellen der Macht, Standardisierung der Abläufe im Sinne von «Routine», Arbeitszufriedenheit, Grösse, Leitungsspanne und Fluktuation.

Aus der Fülle des englischsprachigen Quellenmaterials zu Diagnoseinstrumenten möchten wir zwei Werke besonders hervorheben, weil sie uns im eingeschlagenen Weg für die empirische Untersuchung bestärkt haben: Van de Ven/Ferry («Measuring and Assessing Organizations», 1980) mit ihrer in siebenjähriger Forschung entwickelten ganzheitlichen Vorgehensweise, die auf einem Set verschiedener praktikabler Instrumente aufbaut. Das Package «Organization Assessment Instruments» gilt heute in den USA als «state of the art» zur ganzheitlichen Untersuchung sozio-technischer Systeme. Sodann Levinson (1981), der dokumentiert, wie umfassend eine Unternehmung nach der Einzelfall-Methode untersucht werden kann. Beide Werke sind beispielhaft für den qualitativen Stand wissenschaftlicher Unternehmungsdiagnosen im englischsprachigen Raum.

### 4.3 Nichtpublizierte Diagnoseinstrumente

Eine grosse, allerdings nicht genau quantifizierbare Anzahl Diagnoseinstrumente ist nie veröffentlicht worden. Dabei handelt es sich vorwiegend um Instrumente von Beratungsunternehmungen und solche, die von Experten in Grossunternehmungen entwickelt wurden. In der Regel sind es Instrumente, die ausschliesslich dem praktischen Gebrauch dienen und den Anforderungen wissenschaftlicher Forschung nicht oder nur teilweise genügen.<sup>1</sup> Das Feld dieser Instrumente ist sehr breit und kaum vollständig überblickbar. Wir beschränken uns auf einige Hinweise, die einen summarischen Eindruck vermitteln.

Erwähnt seien beispielsweise<sup>2</sup> die zahlreichen Instrumente aus der Beratung zur Stärken/Schwächen-Analyse, die zum Teil mit Fragebogen zur Erfassung unternehmungskultureller Besonderheiten kombiniert sind; dann die Interview-Fragebogen und Check-Listen zur schnellen Kurzanalyse einer Unternehmung («scanning») sowie die vielen Check-Listen und Verfahren zur Bonitätsbeurteilung, die insbesondere für das Kommerzgeschäft von den Banken entwickelt wurden. Eine weitere Gruppe sind die Diagnoseinstrumente, die zur Überprüfung unternehmensstrategischer Fragen (Wettbewerbspositionierung, Chancen/Risiken) dienen, die von spezialisierten Beratungsunternehmungen bezüglich operationeller Durchführung weiter entwickelt wurden und der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Teil starke Impulse gegeben haben. Auch im Bereich der Potentialbeurteilung von Personen oder von Personengruppen liegen interessante Instrumente vor (z. B. Elemente aus Assessment Centers, biographische Fragebogen, Persönlichkeitstests speziell für Manager etc.).

Abschliessend seien als zusätzliches Beispiel die in der Praxis entstandenen verfeinerten Interviewmethoden erwähnt, die deutlich machen, dass viele gute Ideen, nicht zuletzt in methodischer Hinsicht, von der Praxis in die Wissenschaft gelangen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass im Feld der nichtpublizierten Instrumente zum Teil äusserst interessante Diagnoseinstrumente vorliegen; trotzdem scheint der qualitative Standard im Durchschnitt keineswegs höher als derjenige der öffentlich zugänglichen zu liegen.

1 Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei v. Rosenstiel et al. (1983. S. 234 ff.).

2 Aus Gründen der zugestandensten Vertraulichkeit müssen wir auf eine detaillierte Beschreibung dieser Produkte verzichten.

#### 4.4 Bemerkungen zur detaillierten Übersicht (Dokumentation im Anhang)

Die Dokumentation zu den Diagnoseinstrumenten ist aus Platzgründen im Anhang untergebracht. Sie beschränkt sich auf vollständig publizierte Instrumente und auf solche, die im deutschsprachigen Raum allgemein einsetzbar sind, womit z. B. englischsprachige Fragebogen ausgeklammert werden. Die präsentierte Zusammenstellung von 57 Diagnoseinstrumenten erfolgt in dieser Art im deutschsprachigen Raum erstmalig.

Wie bereits erwähnt, sind Diagnoseinstrumente Hilfsmittel zur Erfassung von Merkmalen einer Unternehmung im Rahmen einer Unternehmungsdiagnose. Darum gibt es in bezug auf das thematische Spektrum grundsätzlich keine Limitierung. Jedes Instrument, welches einen Beitrag zur Abrundung einer ganzheitlichen Unternehmungsdiagnose zu leisten vermag, kann hier aufgenommen werden. Der grosse Querschnitt zeigt, wie weit das Experimentierfeld zur Erfassung sowohl von «weichen» als auch von «harten» Merkmalen der Unternehmung ist, gleichzeitig mag er z. B. auch zur Vertiefung interessanter Ideen anregen. Bei den ausgewählten Beispielen haben wir bewusst einen Schwerpunkt auf Diagnoseinstrumente gelegt, die der Erfassung von Merkmalen des Humanpotentials dienen. Die traditionellen betriebswirtschaftlichen Instrumente (insbesondere aus Finanzwirtschaft und Produktion) sind bereits hinlänglich in den verbreiteten Lehrbüchern beschrieben worden.

Auch die qualitative Bandbreite der ausgewählten Diagnoseinstrumente ist sehr gross, wobei die präzise und abschliessende Beurteilung nicht so einfach ist. Insbesondere variieren die Anforderungen zwischen einer wissenschaftlichen Untersuchung und beispielsweise dem eher spielerischen Einsatz in der praktischen Weiterbildungsarbeit stark. Bewusst sind in der Dokumentation zur Illustration des allgemeinen Entwicklungsstandes, neben Diagnoseinstrumenten, die dem neusten Erkenntnisstand entsprechen, auch einfache aufgenommen worden, die den wissenschaftlichen Anforderungen nicht genügen. Im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit werden nur wenige Diagnoseinstrumente direkt übernommen, hingegen stammt manche Idee für das speziell entwickelte Diagnoseinstrumentarium aus diesem Survey.

Die Darstellung der einzelnen Diagnoseinstrumente erfolgt aus Platzgründen sehr knapp; etwas ausführlicher geschieht dies nur, wenn das Instrument später

im empirischen Teil Verwendung findet (z. B. «Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklimas» von v. Rosenstiel et al. 1983) oder wenn der Hauptzweck des Diagnoseinstrumentes ansonsten zuwenig verständlich wäre. Bei jedem Beispiel ist eine genaue Quellenangabe vorhanden, die direkt zum Instrument führt. Folgendes Schema dient der systematischen Gliederung innerhalb der Dokumentation im Anhang zum Teil I:

1. Bezeichnung oder Titel des Diagnoseinstrumentes
2. Quellenangabe (Autor)
3. Evtl. weitere Angaben zum Inhalt, zu methodischen Besonderheiten und weiterführende Literatur.

## 4.5 Zusammenfassende Beurteilung des gegenwärtigen Stands

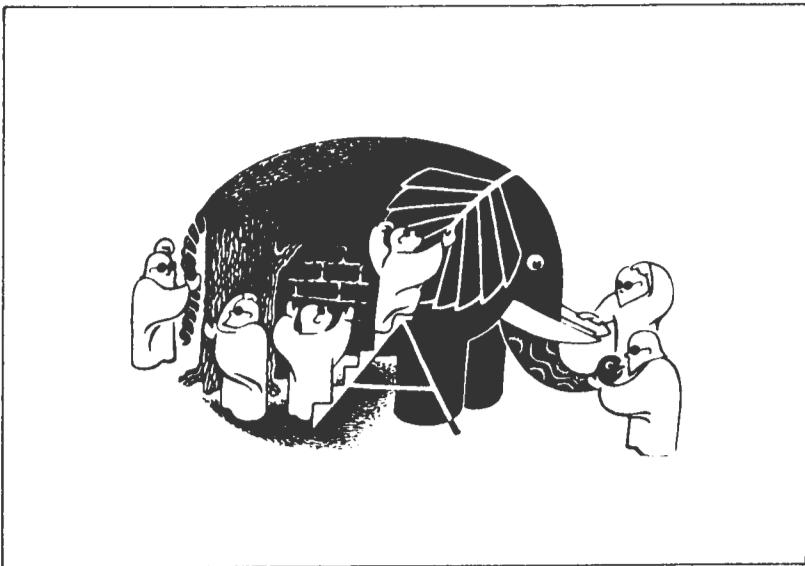
Der durchgeführte Survey erlaubt eine zusammenfassende Beurteilung. (Weil das vierte Kapitel zu den Grundlagen gehört, wird die Zusammenfassung bereits hier vorgenommen und nicht im letzten Kapitel des empirischen Teils.) Der gegenwärtige Stand der publizierten Diagnoseinstrumente kann im wesentlichen wie folgt charakterisiert werden:

1. Ganz generell sind die Instrumente, die sich für eine Unternehmungsdiagnose eignen, gemessen am Erkenntnisstand, zuwenig entwickelt. Die qualitative Bandbreite ist sehr gross, wobei gute Möglichkeiten bestehen, die besten der vorhandenen Diagnoseinstrumente auch bezüglich Objektivität, Reliabilität und Validität weiterzuentwickeln.
2. Im englischsprachigen Raum, insbesondere in den Vereinigten Staaten, scheint die Verbreitung höherentwickelter Diagnoseinstrumente grösser zu sein als im deutschsprachigen Gebiet. Vermutlich hat sich die traditionell engere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis stimulierend auf den allgemeinen Entwicklungsstand ausgewirkt.
3. Die direkte Übersetzung von sprachgebundenen Instrumenten aus den USA genügt in der Regel den wissenschaftlichen Anforderungen nicht. Die semantischen und kulturspezifischen Probleme (vgl. z. B. Neuberger 1985. S. 18 ff.), die sich dabei stellen, führen zu einem Aufwand, der einer Neuentwicklung ungefähr gleichkommt.
4. Bei den spärlichen höherentwickelten und normierten deutschsprachigen Instrumenten sind die veröffentlichten Norm- und Vergleichswerte, soweit überhaupt vorhanden, meistens sehr unspezifisch und können nicht ohne weiteres zur Beurteilung einer einzelnen Unternehmung dienen. Deshalb rückt hier vor allem die zeitkongruente vergleichende Forschung in den Vordergrund (vgl. die Ausführungen zum Untersuchungsdesign im empirischen Teil).
5. Es gibt bisher noch kein deutschsprachiges Diagnoseinstrumentarium zur ganzheitlichen Erfassung einer Unternehmung. Die bestehenden Instrumente konzentrieren sich auf bestimmte Merkmale der Unternehmung und erfassen nur einen Ausschnitt. Die einzelnen Instrumente

sollten in Zukunft vermehrt kombiniert und aufeinander abgestimmt werden. Insbesondere scheint die selten anzutreffende Kombination von Instrumenten, die «weiche» und «harte» Merkmale der Unternehmung erfassen, sehr vielversprechend.

6. Zur Weiterentwicklung<sup>1</sup> der Unternehmungsdiagnose sind Instrumente und Verfahren wünschenswert, die inhaltlich auf die Bedürfnisse der Praxis eingehen und zugleich jene methodischen Standards beachten, die heute in der Forschung üblich sind.

Abb. 4.1: Probleme der Unternehmungsforschung . . .  
(aus Westerlund/Sjöstrand 1981. S. 48)



<sup>1</sup> Als Randbemerkung: ein allfälliger Einsatz von Expertensystemen (vgl. z. B. Sieben et al. 1986, Pfeiffer 1986, Puppe 1988) für die geforderten höherentwickelten Diagnoseinstrumente scheint aufgrund des Erkenntnisstandes (noch fehlende, der Komplexität einer Unternehmung einigermaßen gerecht werdende Modellbildung) zumindest kurzfristig illusorisch.



**Teil II**

**Untersuchungen zum Erfolg  
schweizerischer  
Unternehmungen  
und Entwicklung eines  
Diagnoseinstrumentariums**





## 5. UNTERSUCHUNGSKONZEPT UND DURCHFÜHRUNG

### 5.1 Zur Darstellung des Untersuchungskonzeptes

Wie in der Einleitung ausführlich dargelegt, sollen mit diesem Forschungsprojekt die zwei Hauptziele Förderung des Erkenntnisstandes über die erfolgsrelevanten Merkmale von schweizerischen Unternehmungen mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials sowie die Entwicklung eines validen Diagnoseinstrumentariums für die systematische und ganzheitliche Untersuchung einer Unternehmung im Rahmen der ersten Zielsetzung verfolgt werden. Daraus wurden die zentralen Fragen abgeleitet, die wir an dieser Stelle in Erinnerung rufen:

1. Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren Unternehmungen von den weniger erfolgreichen?
2. Welche Merkmale des Humanpotentials sind für den Unternehmungserfolg relevant und in welchem Ausmass?
3. Wieweit sind die herkömmlich beurteilten Merkmale des Humanpotentials zur Differenzierung des Erfolges von Bedeutung?
4. Mit welcher Untersuchungsart und mit welchen Methoden der Datenerhebung können die erfolgsrelevanten Merkmale der Unternehmung am besten erfasst werden?
5. Wie lassen sich die Merkmale des Humanpotentials am besten erfassen?
6. Aus welchen Indikatoren setzt sich ein aussagekräftiges Diagnoseinstrumentarium mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials zusammen?
7. Wie kann die Güte des Diagnoseinstrumentariums und der Untersuchungsergebnisse beurteilt werden?
8. Erlaubt eine umfassende Unternehmungsdiagnose prognostische Aussagen bezüglich Unternehmungserfolg?
9. Wie lässt sich die Forschung auf dem Gebiet der untersuchten Thematik in geeigneter Form weiterführen?

Jeder Forscher, der eine Unternehmung empirisch oder theoretisch untersuchen will, sollte sich im klaren darüber sein, mit welchem Vorverständnis er an das Untersuchungsobjekt herantritt. Die Grundfrage lautet: «Was ist eine Unternehmung?» Die Antwort wird kaum völlig einheitlich ausfallen. So mag der eine primär auf die entsprechenden Lehrbücher, Modelle<sup>1</sup> und Definitionen (vgl. Kap. 2.2) verweisen, ein anderer stellt sich unmittelbar eine reale Unternehmung vor. Sicher spielt hier der individuelle Erfahrungshintergrund mit hinein. Wir neigen grundsätzlich eher dazu, eine Unternehmung phänomenologisch zu betrachten.<sup>2</sup> Der Vorteil liegt dabei in einer relativ unvoreingenommenen Annäherung an das komplexe Untersuchungsobjekt Unternehmung; der Nachteil könnte in den zuwenig theoretisch abgestützten Erkenntnissen liegen, womit die Verallgemeinerung und die Erkenntnisdiffusion erschwert werden. Aus diesem Grund werden wir die methodische Basis des Forschungsprojektes, d.h. das Untersuchungskonzept, und die Durchführung ausführlich darstellen.

Das Vorgehen in diesem empirischen Teil ist davon geprägt, dass die Modellbildung in der betriebswirtschaftlichen Forschung zum heutigen Zeitpunkt noch zuwenig entwickelt ist, um eine Unternehmung in ihrer ganzen Vielfalt ausschliesslich «modellgeleitet» zu untersuchen.<sup>3</sup> Keine der bis heute entwickelten Modelle erachten wir für genügend differenziert, um die Unternehmung in ihrer gesamten Dynamik und Komplexität erfassen und erklären zu können. Als kognitive Orientierungshilfe für die ganzheitliche Betrachtungsweise hat uns – zumindest implizit – der Ansatz von Ulrich (1968) gedient.<sup>4</sup> Dieser bewahrt den Forscher vor einseitiger oder zu lückenhafter Fragestellung, denn er fördert das systemische<sup>5</sup> Denken, d.h. er hilft Einzelfragen in ihrer Vernetzung zu sehen, auch wenn dies in der praktischen Umsetzung nicht immer so einfach ist.

1 Modelle sind kognitive Abbilder eines Sachverhaltes und dienen als Hilfsmittel zur Interpretation von Zusammenhängen (vgl. auch Paul 1985. S. 36).

2 Vgl. hierzu z.B. Pfeffer (1982. S. VI ff., 1 f.) der den mangelnden gegenwärtigen Erkenntnisstand mit der Dominanz von «einengenden» Forschungsansätzen erklärt. Zur Phänomenologie in der Forschung vgl. z.B. Sanders (1982), Schauenberg (1987).

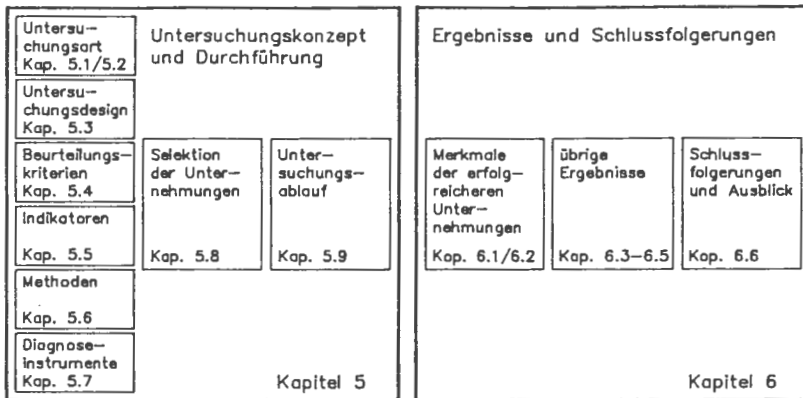
3 Es gibt keine allgemein anerkannten Modelle für die ganzheitliche Untersuchung einer Unternehmung. Die einzelnen Vorschläge unterscheiden sich deutlich und sind primär von der Fragestellung beeinflusst (vgl. z.B. Van de Ven/Ferry 1980, Hoffmann 1980. S. 14, Harrison 1986. S. 51).

4 Es handelt sich um eines der interessantesten Unternehmungsmodelle und wurde an der Hochschule St. Gallen von Ulrich und seinen Kollegen entwickelt (vgl. Ulrich 1968, Ulrich/Krieg 1974).

5 Vgl. hierzu Krieg (1985. S. 261 f.); Galbraith/Kazanjan (1986. S. 109) stellen fest: «In organizations, everything is connected to everything else.»

Das Kapitel ist in sechs Schwerpunkte gegliedert. Sie müssen nicht alle vollständig gelesen werden, wenn das Interesse an den Ergebnissen (Kap. 6.2) im Vordergrund steht. Für ein tieferes Verständnis und für die weiterführende Forschung sind sie jedoch unumgänglich und hilfreich.

Abb. 5.1: Übersicht über die Kapitelgliederung von Teil II  
(vgl. Abb. 1.1).



## 5.2 Wahl der Untersuchungsart und wissenschaftstheoretische Überlegungen

Grundsätzlich gibt es sehr verschiedene Wege und Methoden, empirische Forschung zu betreiben. Hoffmann (1980, S. 6) sagt hierzu: "Die methodologische Diskussion lehrt, dass es keine guten und schlechten Methoden gibt, sondern die Methoden je nach Problem unterschiedlich geeignet sind."

Die im Zusammenhang mit den verschiedenen Methoden der empirischen Untersuchung in Unternehmungen verbundenen Schwierigkeiten sind allerdings sehr vielfältig und dürfen nicht unterschätzt werden (siehe z.B. Atteslander 1975, S. 76, Nachrainer 1978, S. 11 ff.). Wir wollen bei der Diskussion von Fragen der Untersuchungsart und -methodik vor allem transparent machen, aus welchen Gründen wir den eingeschlagenen Weg gewählt haben, und soweit möglich aufzeigen, welche Auswirkungen dieser auf die Ergebnisse haben kann. Hingegen betrachten wir es nicht als Aufgabe dieser Studie, auf die ganze Vielfalt der Untersuchungsmöglichkeiten einzugehen und die einzelnen Verfahren alle ausführlich zu diskutieren.

Bei der Festlegung der Untersuchungsart ist, wie in Kapitel 5.1 bereits erwähnt, zu berücksichtigen, dass die Gesamtheit der Erkenntnisse über die Unternehmung sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in den angrenzenden Sozialwissenschaften bisher zu keinem homogenen Theoriegebäude geführt hat, sondern vielmehr einem Sammelkorb eklektisch gewonnener Einzelerkenntnisse gleicht. Bewusst soll in dieser Studie nicht eine enge Fragestellung wegleitend sein, sondern inhaltlich relativ breit vorgegangen werden. Nachfolgend wird die Untersuchungsart definiert; dazu müssen verschiedene Grundsatzentscheide gefällt werden.

### 5.2.1 Erster Grundsatzentscheid: Hypothesentestende oder hypothesenerkundende Untersuchung?

Eine Wissenschaft, die sich um Aktualität bemüht, muss einerseits Lösungsansätze für neuartige Fragestellungen entwickeln und andererseits die Angemessenheit ihrer Theorien angesichts einer sich verändernden Realität prüfen. Die Untersuchungsmethode ist hierbei nicht beliebig, sondern sollte dem Status der wissenschaftlichen Frage Rechnung tragen. Die Wahl der Untersuchungsart richtet sich zunächst nach dem in der Literatur dokumentierten Kenntnisstand zu einer Thematik. Der erste Grundsatzentscheid lautet darum: Soll mit der Untersuchung eine oder mehrere Hypothesen überprüft oder zunächst Hypothesen erkundet werden. Bortz (1984, S. 217 ff.) gliedert dabei in:

- Untersuchungen zur Vorbereitung der Hypothesengewinnung
- Untersuchungen zur Beschreibung von Grundgesamtheiten
- Untersuchungen zur Überprüfung unspezifischer Hypothesen
- Untersuchungen zur Überprüfung spezifischer Hypothesen.

Unter Berücksichtigung des aktuellen Erkenntnisstandes erachten wir eine hypothesenerkundende Variante, also ein exploratives Vorgehen, für unsere Fragestellungen als am sinnvollsten. Das schliesst nicht aus, dass ein Teil der Untersuchung mit standardisierten (in mehreren Studien bereits verwendeten, geeichten) Instrumenten durchgeführt wird und einzelne Indikatoren im hypothesenprüfenden Sinne eingesetzt werden.

Zum Typ der beschreibenden oder hypothesenerkundenden Untersuchung führt Bortz (1984, S. 26) aus: «Untersuchungen dieser Art werden in erster Linie mit dem Ziel durchgeführt, in einem relativ unerforschten Untersuchungsbereich neue Hypothesen zu entwickeln oder theoretische bzw. begriffliche Voraussetzungen zu schaffen, um erste Hypothesen formulieren zu können. Sie sind relativ wenig normiert und lassen der Phantasie und dem Einfallsreichtum des Untersuchenden viel Spielraum (H.d.A.). Dementsprechend sind die Richtlinien für die Planung derartiger Untersuchungen und die Anfertigung des Untersuchungsberichtes weniger verbindlich als für hypothesenprüfende Untersuchungen.»

Auch Kieser (1971. S. 240 f.) sagt zu den explorativen Untersuchungen: «Sie überprüfen nicht Zusammenhänge zwischen entweder als kausal oder als abhängig deklarierten Variablen, sondern sie stellen lediglich fest, welche Grössen miteinander korrelieren, um das vorhandene empirische Material durchsichtiger zu machen und damit die Formulierung von Hypothesen zu erleichtern.»

Bortz ordnet (1984. S. 224 ff.) beschreibende Untersuchungen nach dem Grad der Komplexität in die Analyse von Einzelbeobachtungen, in die Konstruktion deskriptiver Systeme sowie in die qualitative Zusammenhangsanalyse. Wir werden in der vorliegenden Untersuchung von allen Möglichkeiten Gebrauch machen.

#### **Exkurs: Einige wissenschaftstheoretische Gedanken zum explorativen Vorgehen**

In diesem Exkurs stützen wir uns vor allem auf die Klassifikation und begriffliche Systematik von Bortz (1984. S. 217 ff.) als Stellvertreter für führende Exponenten der empirischen Forschung in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (wie z.B. Gerdes 1979, Hopf 1979, Atteslander 1984, Roth 1987). Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sind relativ junge wissenschaftliche Fachdisziplinen, für die eine verhältnismässig grosse Vielfalt von parallel einhergehenden Ansätzen und Theorien charakteristisch sind. Durch ihren Forschungsgegenstand sind sie besonders eng mit gesellschaftlichen Gegebenheiten und Entwicklungen verzahnt. Es mag darum in der Natur der entsprechenden Forschung liegen, relativ häufig den Erkenntnisstand oder Teilbereiche davon grundsätzlich in Frage zu stellen, da ältere Theorien im Lichte sich rasch verändernde oder neue – nicht zuletzt gesellschaftlichen – Anforderungen als überholt erscheinen. Zudem mögen neu auftretende Phänomene und Probleme mit den bewährten Theorien gar nicht mehr erfassbar sein. Es müssen neue Erklärungsansätze gesucht und gefunden werden, wozu explorative Untersuchungen oftmals entscheidende Unterstützung leisten. Diese führen zu vorläufigen Hypothesen, die sich bei weiterer, methodisch umfassender abgestützter Bewährung zu neuen aktuellen Theorien ausbauen lassen. Die hypothesenerkundende Forschung soll vor allem bislang ungeklärte oder aus einer neuen Perspektive heraus anders formulierte Sachverhalte und Phänomene verständlicher und weiterer systematischer Forschung besser zugänglich machen. Es kommt hierbei weniger darauf an, dass das zu Be-

schreibende, die «normale» Realität, im statistischen Sinne möglichst gut repräsentiert wird. Wertvolle Erkenntnisse zum «Kern» des Problems können denn auch anhand von Einzelfällen oder durch besondere Begleitumstände manchmal sehr schnell und überraschend gewonnen werden. Entscheidend ist dabei, dass die gewonnenen Erkenntnisse nur für den untersuchten Realitätsausschnitt gelten und darüber hinausgehende Verallgemeinerungen als Hypothesen zu formulieren sind, die der ständigen Überprüfung bedürfen (vgl. hierzu z.B. Falsifikationsprinzip von Popper 1976).

Bortz sagt (1984, S. 218): «Beschreibende Untersuchungen haben für Wissenschaften, deren Theorien wie in den Sozialwissenschaften noch weit davon entfernt sind, eine in ständiger Veränderung befindliche soziale oder psychische Realität vollständig zu erklären, einen häufig unterschätzten Wert. (...) Als Untersuchungen, die bestenfalls im «Erkundungszusammenhang» eines theoretischen Systems (vgl. Popper 1976) eine gewisse Bedeutung aufweisen,» werden sie «(...)nicht selten als «unwissenschaftlich» abqualifiziert, weil sie methodisch bei weitem nicht so ausgefeilt sind wie beispielsweise eine experimentelle Laboruntersuchung zur Überprüfung einer präzise formulierten Hypothese. Dieser Vorwurf mag auf Einzelfälle zutreffen; die «Wissenschaftlichkeit» einer Untersuchung sollte jedoch nicht nur durch die Makellosigkeit der verwendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden bestimmt sein, sondern auch durch die innovativen Impulse, die eine Untersuchung der Forschung zu geben vermag. Von da her sind hypothesenprüfende und hypothesenerkundende Untersuchungen gleichwertige Bestandteile einer Wissenschaft, die sich mit rasch ändernden Problemfeldern auseinanderzusetzen hat. (...) Will man Theorien entwickeln, die Realität erklären, muss die Realität zunächst zur Kenntnis genommen und gedanklich verarbeitet werden. Theorienentwicklung darf nicht losgelöst von der Realität geschehen, sondern basiert auf einem ständigen Wechsel zwischen induktiver Verarbeitung einzelner Beobachtungen und Erfahrungen zu allgemeinen Vermutungen oder Erkenntnissen und deduktiver Überprüfung der gewonnenen Einsichten an der konkreten Realität. Nach dieser Auffassung sind beschreibende bzw. hypothesenerkundende Untersuchungen und Untersuchungen die Hypothesen überprüfen, einander ergänzende Forschungsansätze.»

Damit soll keineswegs einem Freibrief für jede Art von explorativen «Schnellschüssen» das Wort geredet werden. Die unabdingbare Sorgfalt des Forschers muss sich nicht zuletzt in einem nachvollziehbaren, begründeten und korrekten Untersuchungsablauf niederschlagen. Beschreibende Untersuchungen



sind Mosaiksteine des gesamten wissenschaftlichen Forschungsprozesses, für den bereits die Definition oder die begriffliche Abgrenzung eines neuartigen Phänomens, die Entwicklung eines in hypothesenprüfenden Untersuchungen verwendbaren Messinstrumentes oder ähnliches Erkenntnisfortschritt bedeuten.

Dabei muss sich der Forscher bewusst sein, dass der zu erforschende Realitätsausschnitt durch strenge Definitions-, Operationalisierungs- oder Messvorschriften oftmals nur verkürzt, unvollständig bzw. verzerrt erfasst wird. Weick (1985, S. 45) sagt denn auch sehr deutlich und warnend: «Die Organisation (institutionelle Betrachtungsweise A.d.A.) in zähl- und messbare Form zu bringen heisst, sie dessen zu berauben, was sie des Zählens ursprünglich wert gemacht hatte.» Analog stellt sich das Problem in der Psychologie, wenn es um die Erfassung von psychischen Merkmalen geht. Wir verwenden ein Beispiel zur Illustration: Der professionelle Einsatz von psychometrischen Persönlichkeitstests (wie z. B. FPI, 16PF, MMPI) erlaubt es, viele Aussagen über einen Kandidaten zu machen, ohne ihn persönlich zu kennen. Für eine Drittperson kann das skizzierte Bild äusserst informativ und hilfreich sein; hingegen für jemanden, der die getestete Person seit vielen Jahren sehr gut kennt, vermag auch ein ausgefeiltes Gutachten die Person in vielen Aspekten nur holzschnittartig und verkürzt zu beschreiben, ähnlich wie wenn eine komplizierte dreidimensionale Figur nur zweidimensional wiedergegeben werden kann. Die Fähigkeit des Menschen, soziale Realität (Personen und Systeme) ganzheitlich wahrzunehmen, ist nach wie vor durch kein «objektives» Messverfahren ersetzbar.

Gerdes (1979, S. 1) weist noch auf eine andere Facette des Problems hin, indem er zu den verschiedenen Forschungsrichtungen in den Sozialwissenschaften wie folgt Stellung nimmt: «Den unterschiedlichen Verfahren liegt ein gemeinsames Anliegen zugrunde: der Sozialforscher sollte über eine ausreichend detaillierte und umfassende Primärerfahrung des untersuchten Sozialbereichs verfügen (H.d.A.), bevor er Modelle entwirft, Hypothesen formuliert, Messinstrumente entwickelt etc. Im Wesentlichen geht es bei explorativer Sozialforschung um den «Gewinnungs-Zusammenhang» von Hypothesen; um die Frage also, wie der Forscher eigentlich zu sinnvollen Vorstellungen, Einsichten und Hypothesen über den untersuchten Sozialbereich kommen kann.» Gerdes sieht die explorative Forschungstätigkeit aber auch als «Korrektiv» zum Trend in den Sozialwissenschaften, den Techniken der Hypothesenprüfung einen zu breiten Raum einzuräumen. Er verweist (S. 4) dabei auf die

speziell von ihm vorgenommene Durchsicht relevanter soziologischer Fachzeitschriften, in denen bis über 90% der dort publizierten Untersuchungen der Überprüfung von Hypothesen gewidmet sind. Entscheidend ist jedoch, dass empirische Untersuchungen nicht nach der Art der verwendeten Untersuchungsmethoden, sondern nach ihrer Funktion und ihrem Stellenwert für den Wissenschaftsprozess beurteilt werden.

### 5.2.2 Zweiter Grundsatzentscheid: Feld- oder Laboruntersuchung?

Der erste Grundsatzentscheid sollte im Prinzip keinen Einfluss darauf haben, ob eine Untersuchung als Feld- oder Laboruntersuchung (z.B. Simulation) geplant wird; der zweite Grundsatzentscheid hängt primär von der Fragestellung ab. Bortz (1984, S. 33 f.) sagt hierzu: „Felduntersuchungen und Laboruntersuchungen markieren die Extreme eines Kontinuums unterschiedlich «lebensnaher» (...) Untersuchungen. Felduntersuchungen in natürlich belassenen Umgebungen zeichnen sich meistens durch eine hohe und streng kontrollierte Laboruntersuchung durch eine geringe externe Validität<sup>1</sup> aus. Felduntersuchungen finden im «Felde» statt, d.h. in einer vom Untersucher möglichst unbeeinflussten, natürlichen Umgebung wie beispielsweise einer Fabrik, einer Schule, einem Spielplatz, einem Krankenhaus usw. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die Bedeutung der Ergebnisse unmittelbar einleuchtet, weil diese ein Stück unverfälschter Realität charakterisieren (hohe externe Validität). Dieser Vorteil geht allerdings zulasten der internen Validität, denn die natürliche Belassenheit des Untersuchungsfeldes bzw. die nur bedingt mögliche Kontrolle störender Einflussgrößen lässt häufig mehrere gleichwertige Erklärungsalternativen der Untersuchungsbefunde zu. Laboruntersuchungen werden in Umgebungen durchgeführt, die eine weitgehende Ausschaltung oder Kontrolle von Störgrößen, die potentiell auch die abhängige Variable beeinflussen können, ermöglichen.“ (Vgl. auch Picot 1980, Sp. 1485 ff., Stapf 1987, Gachowetz 1987.) Eine allfällige Simulation der Unternehmung würde jedoch voraussetzen, dass ein entsprechendes Kausalmodell vorliegt (vgl. Dörner 1987).

Auf verschiedene Probleme und Grenzen von Laboruntersuchungen in der Organisationsforschung weisen Seitz/Wottawa (1984, S. 168) hin. Sie kommen zum Schluss, dass es sehr fraglich erscheint, «ob labor-experimentelle Forschung der Zielsetzung der Organisationsforschung (im institutionellen Sinne, A.d.A.) genügen kann.» Sie befürworten dabei die Bevorzugung der externen Validität. Der Entscheid, sich für eine Feld- oder Laboruntersuchung festzulegen, kann in manchen Fällen trotzdem Schwierigkeiten bereiten. Im Zweifelsfall wird man eine Kompromisslösung anstreben, die die sowohl an der externen als auch an der internen Validität orientierten Untersuchungsanforderungen berücksichtigt.

1 Externe Validität (Gültigkeit) bedeutet, vereinfacht ausgedrückt, dass die Untersuchungsergebnisse sich generalisieren lassen, interne Validität bedeutet, dass sie eindeutig interpretierbar sind. Das Thema wird in Kap. 5.2.5 vertieft.

Aus den bisherigen Ausführungen geht klar hervor, dass aufgrund der Ziele dieses Forschungsprojektes schwerpunktmässig nur eine Felduntersuchung in Frage kommt. Die Gründe sind, zusammengefasst:

- Die «breite» Frage nach den erfolgsrelevanten Merkmalen einer Unternehmung mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials setzt eine vollständige und «lebensfähige» Unternehmung als Untersuchungsobjekt voraus.
- Die Ergebnisse sollen möglichst gut und unverfälscht die Realität wiedergeben, d.h. wir legen ein besonderes Gewicht auf die externe Validität.
- Im übrigen ist eine Unternehmung derart komplex, dass eine Reproduktion oder Simulation im Labor äusserst problematisch erscheint.

### 5.2.3 Dritter Grundsatzentscheid: Experimentelle oder quasiexperimentelle Untersuchung?

In einer quasiexperimentellen Untersuchung (vgl. Campbell/Stanley 1963) werden natürliche Gruppen verglichen (z.B. verschiedene Unternehmungen in ihrer angestammten Einbettung in der Umwelt). Hingegen werden in einer experimentellen Untersuchung nach dem Zufallsprinzip zusammengestellte Gruppen verglichen. Mit andern Worten: Eine experimentelle Untersuchung schaltet Unterschiede – die in natürlichen Gruppen in der Regel bestehen – bezüglich der unabhängigen Variablen und der übrigen (intervenierenden) Variablen mittels Randomisierung aus (vgl. auch Bortz 1984, S. 30, Stelzl 1987).

Die Untersuchung bei experimenteller Anordnung wird so vorgenommen, dass die Ausgangslage für alle gleich bzw. kontrolliert ist; nur die Unterschiede bei der abhängigen Variablen sind bekannt. Der Randomisierung liegt bekanntlich das Prinzip des statistischen Fehlerausgleiches zugrunde. Die Ergebnisse sind (relativ) eindeutig interpretierbar, darum verfügt die Untersuchung über eine hohe interne Validität.

Dies ist bei quasiexperimentellen Untersuchungen, bei denen die Untersuchungsteilnehmer oder Unternehmungen den Untersuchungsbedingungen nicht nach Zufall zugewiesen werden (können), anders. So besteht die Möglichkeit, dass sich die Vergleichsgruppen nicht nur hinsichtlich der unabhängigen Variablen, sondern zusätzlich hinsichtlich weiterer Merkmale unterscheiden. Wenn sich in einer quasiexperimentellen Untersuchung Gruppenunterschiede in bezug auf die abhängige Variable ergeben, sind diese nicht eindeutig auf die unabhängige Variable zurückzuführen. Darum verfügt die Untersuchung im Vergleich zu einer experimentellen Untersuchung über eine geringere interne Validität (vgl. Bortz 1984, S. 30).

Bezüglich des Ziels der vorliegenden empirischen Studie, den erfolgsrelevanten Merkmalen einer Unternehmung nachzugehen, bedeutet eine quasiexperimentelle Untersuchung, dass die Unternehmungen in ihrer natürlichen Umwelt verbleiben und die Unterschiede zwischen Gruppen von Unternehmungen grundsätzlich nicht eindeutig auf einzelne Variablen zurückgeführt werden können. Bei einer experimentellen Untersuchung würden den Unternehmungen durch Randomisierung möglichst gleiche (Umwelt-)Startbedin-

gungen gegeben, und damit könnten die sich nach einer gewissen Zeit herausbildenden Unterschiede mit grösserer Sicherheit beurteilt und zugeordnet werden.

Mit dieser Illustration sollte gezeigt werden, dass eine rein experimentelle Untersuchung für die gewählte, umfassende Zielsetzung in der Realität kaum durchführbar ist. Der Entscheid zu einer quasiexperimentellen Untersuchung ist somit vorgegeben, auch die Überlegungen und Argumente weiterer Autoren weisen in dieselbe Richtung (vgl. z.B. Zimmermann 1972. S. 131 f., Seitz/Wottawa 1984. S. 170).

#### 5.2.4 Vierter Grundsatzentscheid: Umfang der Untersuchung

Es geht hier um den Entscheid, wieviele Unternehmungen in die Untersuchung einbezogen werden sollen. Die Bandbreite reicht von der Einzelfall-Analyse bis zur Untersuchung aller relevanten Unternehmungen oder einer repräsentativen Stichprobe. Meistens wird Letzteres bei klar abgrenzbarer und relativ «enger» Fragestellung angewandt. Andere Argumente für eine repräsentative Stichprobe wären die vermehrten Möglichkeiten der statistischen Absicherung (Signifikanztests) und eine allfällige Generierung von Normwerten.

Bei der ersten Extremvariante, manchmal auch Einzelfall-Methode genannt (vgl. z.B. Yin 1984, Reinecker 1987), wird eine einzige Unternehmung untersucht. Bei dieser Variante sind die Selektionskriterien und der Prozess zur Selektion der Unternehmung von entscheidender Bedeutung für die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse. In der Regel erleichtert die Beschränkung auf eine einzige Unternehmung die umfassende und vertiefte Analyse.

Bei unserer Fragestellung geht es primär darum, möglichst viele Merkmalunterschiede zwischen erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Unternehmungen zu analysieren. Die Untersuchung einer statistisch repräsentativen Stichprobe bei der grossen Anzahl zu untersuchender Merkmale der Unternehmung, muss aber aus forschungsökonomischen Gründen dahinfallen. Die Einzelfall-Methode befriedigt aufgrund des vorliegenden Erkenntnisstandes nicht, denn es fehlen genügende, absolute Massstäbe. Der direkte Vergleich von Unternehmungen verspricht aussagekräftigere Ergebnisse, doch muss die Gegenüberstellung zulässig sein. Das heisst, die Unternehmungen sollten u.a. aus derselben Branche sein. Somit müssen mindestens zwei Unternehmungen untersucht werden, allerdings können auf diese Art allfällige Brancheneffekte nicht mit Sicherheit bestimmt werden; so dass im Minimum zwei verschiedene Branchen, also vier Unternehmungen, untersucht werden müssen.

Im Hinblick auf die natürlichen Kapazitätsgrenzen eines «Einmannprojektes» konzentrieren wir unsere Forschungskapazitäten bewusst auf ein Minimum von sechs und ein Maximum von acht bedeutenden schweizerischen Unternehmungen verschiedener Branchen. Wir sind uns auch im klaren darüber, dass die Suche nach acht geeigneten Unternehmungen nicht einfach ist.

### Exkurs: Population Ecology Approach

Unter Berücksichtigung des Population Ecology Approach, eines in den letzten Jahren in der Betriebswirtschaftslehre vermehrt diskutierten Ansatzes (vgl. Aldrich 1979, Freeman/Hannan 1984, Thommen/Boeker 1986), ist die Frage speziell zu prüfen, ob eine Einschränkung der untersuchten Unternehmungen auf eine einzige Branche sinnvoll wäre. Trotz der inzwischen geäußerten Bedenken zum Ansatz (vgl. z. B. Paul 1985, S. 81 ff.) wäre möglicherweise die Konzentration auf die Fragestellung, wieweit externe Faktoren – d.h. die Umwelt – nun tatsächlich (so wie es der Ansatz postuliert) die internen Faktoren «überdecken», sehr reizvoll. Folgende Überlegungen gaben den Ausschlag, von dieser Untersuchungsvariante Abstand zu nehmen:

- Wir schätzen den heutigen Erkenntnisstand so ein, dass es – sofern realisierbar – wichtiger ist, sich auf interne Erfolgsfaktoren zu konzentrieren: allerdings unter Beachtung und Berücksichtigung der Umwelt- und Brancheneffekte (vgl. hierzu insbesondere Porter 1985), damit die Ergebnisse besser interpretierbar sind. Unter vergleichbaren wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen vermuten wir die Erfolgsfaktoren einer Unternehmung weitestgehend innerhalb ihres Einflussbereichs. Beispielsweise sei die bereits in der Einleitung zitierte Untersuchung von Bibeault (1982, S. 25 f.) erwähnt, aus der hervorgeht, dass die Ursachen für den Niedergang bei den untersuchten amerikanischen Unternehmungen nur zu 9% von rein externen Faktoren abhingen, bei 91% waren die Ursachen intern und/oder extern und bei 52% ausschliesslich «hausgemacht».
- Wir gehen davon aus, dass in einer primär marktwirtschaftlich gesteuerten Volkswirtschaft die Unternehmungen zu einem grossen Teil branchenunabhängig dieselben übergeordneten Gesetzmässigkeiten beachten müssen, um lebensfähig<sup>1</sup> zu sein: Erzielung von Gewinn, den Marktbefürfnissen bestmöglich entsprechen, optimale Ressourcenallokation etc. Trotzdem kennen wir die branchenbedingten Einflüsse nicht oder zu wenig, d.h. würden wir unsere Untersuchung nur auf eine Branche konzentrieren, wären wir nicht in der Lage, branchenabhängige und branchenunabhängigen Faktoren auseinanderzuhalten, und damit würde die Zielsetzung der Untersuchung (allgemeine erfolgsrelevante Merkmale) zu stark eingeschränkt.
- Nicht auszuschliessen sind branchenspezifische Untersuchungen zu einem späteren Zeitpunkt im Anschluss an die gewonnenen Erkenntnisse.

1 Vgl. die Ausführungen zur Lebensfähigkeit einer Unternehmung in Kapitel 2.2.



### 5.2.5 Validität sowie Vor- und Nachteile der gewählten Untersuchungsart

Zusammenfassend sei nochmals dargestellt, welchem Umfeld unsere Untersuchung zuzuordnen ist: Es handelt sich um eine «explorative, quasiexperimentelle Felduntersuchung» mit vorwiegend Querschnittcharakter (vgl. Hoffmann 1980. S. 25, Daumenlang 1987). Der typische Charakter einer Querschnittstudie wird allerdings relativ stark in Richtung Längsschnittstudie erweitert, indem zahlreiche Merkmale der Unternehmung im Zeitreihenverlauf von mehreren Jahren untersucht werden sollen.<sup>1</sup> Der nachfolgend skizzierte Systematisierungsversuch zeigt, dass für die gewählte Untersuchungsart die externe Validität (Gültigkeit) relativ hoch ist (Ergebnis besser generalisierbar als bei Laboruntersuchungen), die interne Validität (d.h. das Ergebnis ist eindeutig interpretierbar, dafür hat die Aussage relativ geringe Bedeutung) hingegen beschränkt ist.

Abb. 5.2: Die gewählte Untersuchungsart «explorative, quasiexperimentelle Felduntersuchung» und Validitätsüberlegungen (eine Skizze als Systematisierungshilfe).

Schwerpunkt der ausge- wählten Unter- suchungsart	Felduntersuchung externe Validität ↑		Laboruntersuchung externe Validität ↓	
	quasi- experimentell interne Validität ↓	experimentell interne Validität ↑	quasi- experimentell interne Validität ↓	experimentell interne Validität ↑
hypothesen- erkundend interne Validität ↓	(A)			
hypothesen- testend interne Validität ↑	(B)			

1 Zum Beispiel Geschichte und Entwicklung der Unternehmung, Löhne und Personalbestandesveränderungen der vergangenen Jahre, Innovationen der vergangenen Jahre usw. (vgl. Indikatorenaster, Anhang A).

Die interne Validität kann durch geeignete Massnahmen erhöht werden. Die wichtigsten Stossrichtungen sind deshalb:

- A. «Ausdehnung in Richtung Repräsentativität»: Erhöhung der internen Validität durch entsprechende, vorgegebene Selektionskriterien und sorgfältige Auswahl der untersuchten Unternehmungen.
- B. «Ausdehnung in Richtung Hypothesentest» durch teilweise Verwendung bereits getesteter und hochentwickelter Diagnoseinstrumente.
- C. Durch den Datenfeedback an die gesamte Geschäftsführung («Konfrontation» mit den Untersuchungsergebnissen) ergeben sich zusätzliche Möglichkeiten zur Prüfung auf Plausibilität, Fehler oder Widersprüche.

Nachdem der Entscheidungsprozess für die gewählte Untersuchungsart ausführlich diskutiert wurde, werden zum Schluss die damit verbundenen Vor- und Nachteile einander gegenübergestellt.

Die wichtigsten Vorteile:

- 1. Der Untersuchungsgegenstand wird unter realen Bedingungen erforscht, d.h. Erfassung der Unternehmung in ihrer tatsächlichen sozialen, ökonomischen und technischen Vielfalt. Die Untersuchungsergebnisse und Erkenntnisse stehen in direktem Bezug zur Realität.
- 2. Das explorative Vorgehen ermöglicht die ganzheitliche Annäherung an das komplexe System «Unternehmung». Es gibt grundsätzlich keinerlei Beschränkungen der Untersuchungsbreite und -tiefe bezüglich Merkmalen der Unternehmung.
- 3. Die Primärerfahrung des Forschers lässt sich gut berücksichtigen.<sup>1</sup>
- 4. Die Untersuchungsart lässt dem Forscher einen relativ grossen Spielraum und fördert die Instrumenten- und Methodenvielfalt.<sup>2</sup>
- 5. Es besteht die Möglichkeit, aktuellste Fragestellungen und Gegebenheiten angemessen und flexibel zu berücksichtigen.

1 Vgl. Gerdes (1979, S. 1) und Bortz (1984, S. 12).

2 Vgl. hierzu z.B. Daft (1983), der für vermehrte Methodenvielfalt in der Unternehmungsforschung plädiert.

6. Die Gewähr einer relativ hohen externen Validität sowie gezielte Verbesserung der internen Validität durch systematische Selektion der untersuchten Unternehmungen, durch Einbau bereits getesteter Elemente in das Diagnoseinstrumentarium und durch zusätzliche Absicherung der Ergebnisse durch Datenfeedback.

Die wichtigsten Nachteile:

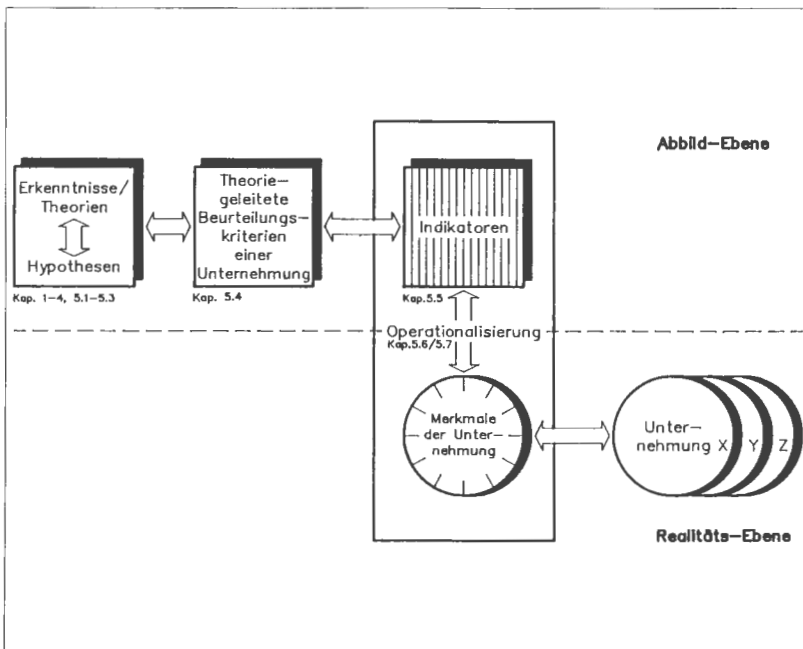
1. Es muss mit unbekannten oder unerkannten Branchen- (oder regional bedingten) Effekten als Störvariablen gerechnet werden. Die Untersuchungsart fördert zwar das Entdecken aller für die Fragestellung relevanten Merkmale der Unternehmung, trotzdem kann die Vollständigkeit nicht garantiert werden.
2. Aus forschungsökonomischen Gründen können nicht mehr als 6 bis 8 Unternehmungen untersucht werden.
3. Das eingesetzte Diagnoseinstrumentarium ist weitgehend neu entwickelt und nur zum Teil standardisiert, d.h. es besteht ein gewisses Risiko, dass sich das Instrumentarium als untauglich erweist.

## 5.3 Untersuchungsdesign

### 5.3.1 Abbild-Ebene und Realitäts-Ebene

Mit der Festlegung der Untersuchungsart bleibt die Frage allerdings noch offen, wie der Forscher das komplexe sozio-technische System «Unternehmung» erfassen soll, damit die interessierenden «harten» und «weichen» Merkmalsunterschiede (vgl. Einleitung) und Zusammenhänge am besten gemessen werden können. Das Untersuchungsdesign zeigt, wie das Untersuchungsobjekt konkret der empirischen Forschung zugänglich gemacht werden soll. Es stellt auch die Verknüpfung her zwischen theoretischem Bezugsrahmen und der Realität. Wir unterscheiden zwischen der Realitäts-Ebene (Unternehmung als Phänomen) und der Abbild-Ebene, die ausschliesslich kognitiv begründet ist. In der nachfolgenden Abbildung wird dieser wichtige Sachverhalt grafisch veranschaulicht.

Abb. 5.3: Untersuchungsdesign für eine ganzheitliche Unternehmungsdiagnose: Die Abbild- und die Realitäts-Ebene.



Der Erkenntnisstand, die Theorien und Hypothesen sind definitionsgemäss der Abbild-Ebene zuzuordnen, ebenso die daraus abgeleiteten Beurteilungskriterien einer Unternehmung. In dieser Untersuchung sind dies Führung, Mitarbeiter, Marketing (im weiten Sinne), Organisation, Finanzen und Unternehmungsentwicklung.

Von den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien leiten sich im nächsten Schritt durch Deduktion die verschiedenen Indikatoren<sup>1</sup> ab. Sie ermöglichen die empirische Erfassung von realen Effektgrössen, d.h. sie bilden auf der Abbild-Ebene das «Gegenstück» zu den feststellbaren Merkmalen der Unternehmung. Die Indikatoren lassen sich somit einerseits den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien zuordnen, andererseits müssen sie die zu messenden «harten» und «weichen» Merkmale der Unternehmung in bestmöglicher Weise erfassen können.

Die konkrete Messung, d.h. die «Übersetzungsfunktion» zwischen der Abbild- und der Realitäts-Ebene, bezeichnen wir als Operationalisierung. Sie kann deshalb auch als Bindeglied zwischen der Abbild- und der Realitäts-Ebene bezeichnet werden. Die Operationalisierung<sup>2</sup> wird bei Kubicek (1975. S. 94) definiert als «die Entwicklung von Messvorschriften zur eindeutigen Feststellung von Merkmalsausprägungen an individuellen Objekten». Das hier angedeutete Vorgehen wird bei Kieser (1971. S. 239 f.) anschaulich erläutert: «Wendet sich die Wissenschaft einem neuen Gebiet zu, so ist in der Regel das erste Bemühen die Schaffung eines Begriffssystems. Der Forscher benötigt Begriffe, die ihn zu den interessierenden Phänomenen hinführen. (...) Diese Begriffe sind zuerst abstrakt formuliert, z.B. wird von der «Grösse einer Organisation», vom «Bürokratisierungsgrad», von der «Komplexität der Fertigung», von der «Zufriedenheit der Arbeiter» usw. gesprochen. Ob nun ein solch abstrakter Begriffssystem, eine Sammlung von Nominaldefinitionen, tatsächlich die relevanten Dimensionen des Untersuchungsobjektes erfasst, kann erst nach einer Operationalisierung der Begriffe, d.h. nach der Entwicklung von Verfahren zu ihrer Erfassung, in der Empirie entwickelt werden. Solche Verfahren basieren in der Regel auf Indikatoren. Indikatoren für «Grösse der Organisation» sind beispielsweise «Umsatz» und «Zahl der Mitarbeiter»; Bürokratisierung kann durch ein Bündel von Indikatoren wie beispielsweise «Zahl der verbindlichen Regeln», «Zahl der schriftlich fixier-

1 Der Indikator ist ein Hilfsmittel zur Messung von Merkmalen der Unternehmung (vgl. Kap. 5.5).

2 Auf grundlegende Probleme bei der Operationalisierung weist sehr deutlich Opp (1987) hin.

ten Aufgabenbeschreibungen» usw.; «Zufriedenheit des Arbeiters», durch eine Reihe von Fragen wie «Sind Sie mit Ihrer Bezahlung zufrieden? mit Ihrem Vorgesetzten? mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten?» usw. erfasst werden.»

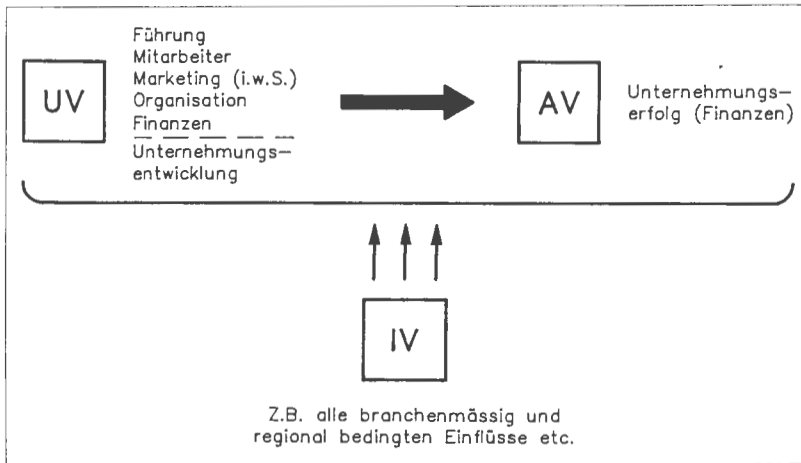
Obschon das Untersuchungskonzept darauf abzielt, die erfolgsrelevanten Merkmale der Unternehmung zu erfassen, ist daran zu erinnern, dass es sich lediglich um «Annäherungsversuche» handelt. Das System «Unternehmung» kann in seiner Gesamtheit – wie jedes soziale System – rational nie restlos erfasst werden.<sup>1</sup> Der Forscher konzentriert sich notgedrungen auf die beschreib- und beurteilbaren Merkmale der Unternehmung. Wir teilen aber die in neuester Zeit wieder vermehrt beachtete Forschungsauffassung, dass zum Verständnis von komplexen sozio-technischen Systemen wie der Unternehmung nicht nur die nach klassischen Gütekriterien einwandfrei messbaren Merkmale massgebend sein dürfen, sondern durchaus auch solche, die sich der direkten Quantifizierung bisher entzogen haben und möglicherweise immer entziehen werden. Hier kann, neben den «klassischen» Methoden der Datenerhebung, die menschliche Intuition und Erfahrung – mit Recht als sehr feinfühliges «Instrument» bezeichnet – durchaus tiefer greifen, auch wenn dies auf einer weitgehend subjektiven Basis geschieht. Beispielsweise stützt sich die Methode der Aktionsforschung (vgl. z.B. Foster 1972, Rapoport 1972, Clark 1972, Clark 1976) stark auf diese Erkenntnis, indem die «Expertensicht» mit der teilnehmenden Beobachtung verbunden wird. Als entscheidendes Kriterium für die wissenschaftliche Güte der explorativen Feldforschung erachten wir die Offenlegung aller relevanten Aspekte der Datenerhebung und des Untersuchungsablaufes, der Stärken und Schwächen des Untersuchungskonzeptes, und nicht das Beharren auf starren Methodik-Positionen (vgl. hierzu z.B. Revers 1987. S. 78 f., Herrmann 1987, Gachowetz 1987. S. 266).

1 Vgl. hierzu die Ausführungen zum Kapitel Unternehmungskultur 2.5.

### 5.3.2 Unabhängige-, abhängige und intervenierende Variablen

In Anlehnung an die anerkannten Regeln für Untersuchungen wird das Untersuchungsdesign nun noch ergänzt durch die Darstellung des Zusammenhangs zwischen der unabhängigen Variablen (UV), der abhängigen Variablen (AV), der intervenierenden Variablen (IV) und den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien. Dies scheint zumindest nicht ganz selbstverständlich zu sein, bemerken doch v. Rosenstiel et al. (1983, S. 149) im Zusammenhang mit Untersuchungen zum Betriebsklima: «Bei einer ganzen Reihe von Veröffentlichungen ist jedoch zu bemängeln, dass eine Trennung zwischen dem Konzept selbst, den abhängigen und den unabhängigen Variablen nicht vorgenommen wird.» Wir werden die unabhängige, abhängige und intervenierende Variablen anschliessend konkretisieren.

Abb. 5.4: Zusammenhang zwischen der unabhängigen (UV), der abhängigen (AV) und der intervenierenden Variablen (IV) im vorliegenden Untersuchungsdesign.



Wie in der Abbildung angedeutet, setzt sich die unabhängige Variable bei näherer Betrachtung aus einer grossen Anzahl einzelner Variablen zusammen, nämlich auf der obersten Abstraktionsebene aus den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien Führung, Mitarbeiter, Marketing (im weiten Sinne), Organisation, Finanzen und Unternehmungsentwicklung. Diesem sind 35 Indikatoren-

gruppen zugeordnet, die sich weiter aufteilen in über 1000 Indikatoren/Subindikatoren wie z.B. Dienstalter der Führungskräfte, Identität der Geschäftsführung mit der Unternehmung, Anerkennung durch die Vorgesetzten, Lohndifferenzierung, Sortimentsbreite, Abhängigkeit von Lieferanten, Durchlaufzeiten etc.

Der intervenierenden Variablen sind alle übrigen Variablen (neben UV und AV) zugeordnet, die eine Rolle spielen.<sup>1</sup> Es sind dies hier branchenmässig und regional bedingten Einflüsse sowie allfällig weitere (unbekannte) «Störgrößen» (vgl. Stelzl 1987. S. 220). Die moderierenden und störenden Einflüsse der intervenierenden Variablen müssen so gut wie möglich «ausgefiltert» bzw. kontrolliert werden (vgl. Kubicek 1975. S. 117 ff.). Hierzu gehört auch, dass die miteinander verglichenen Unternehmungen zeitkongruent untersucht werden, damit nicht zeitlich bedingte Veränderungen z. B. bei den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Interpretation der Ergebnisse erschweren.

1 Damit wird die intervenierende Variable begrifflich umfassender verstanden als z.B. bei Atteslander (1984. S. 194), der damit nur die zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen sich einmischende Variable meint.



### 5.3.3 Operationalisierung der abhängigen Variablen

Weil wir uns im Anschluss auf die ausführliche Differenzierung der unabhängigen Variablen konzentrieren werden (Entwicklung eines Indikatorenrasters etc.), wird die abhängige Variable (AV) bereits hier behandelt. Gemäss ursprünglicher Fragestellung ist der Unternehmungserfolg als abhängige Variable (vgl. Bortz 1984, S. 406) festgelegt, wobei zu bestimmen ist, wie der Unternehmungserfolg operationalisiert werden soll. Als «Lead-Indikator» wird der finanzielle Erfolg der letzten fünf Jahre gewählt. Für eine privatrechtliche Unternehmung in der Schweiz ist dies anerkannterweise ein zentrales Erfolgsmerkmal. Ohne angemessene Verzinsung des Eigen- und Fremdkapitals, ohne die notwendigen Abschreibungen auf Investitionen und ohne Reservebildung für «schwächere» Jahre ist eine Unternehmung auf Dauer und gegenüber Umweltturbulenzen nicht lebensfähig. Krulis-Randa (1985, S. 99) sagt hierzu: «Der Gewinn ist zwar kein primäres Ziel, sondern nur ein Mittel für die Befriedigung anderer Ziele, aber er ist eine Vorbedingung für die Existenz der Unternehmung. Die Unternehmung ist ein gewinnabhängiges System.» Wir haben uns zur Operationalisierung des Unternehmungserfolges primär auf zwei Kennzahlen konzentriert: einerseits auf die Cash-Flow-Marge (CF/U), das heisst Cash Flow<sup>1</sup> zum Umsatz pro Jahr (auch von Praktikern als Kerngrösse für den finanziellen Erfolg oft angewandt), andererseits auf den Cash Flow über Eigenkapital (CF/EK), um ein Mass für die Unternehmerrentabilität zu haben. Den Cash Flow erachten wir wie Weilenmann (1975, S. 11), Siegwart (1987, S. 50) und Volkart (1987, S. 208) als Spitzenkennzahl. Wir verzichten damit bewusst auf komplexere Verfahren wie z.B. die Berechnung des Z-Wertes mit Hilfe der linearen Diskriminanzanalyse (vgl. Altman 1968, Weibel 1973, Albach et al. 1984), weil ohnehin alle wichtigen Daten aus der Bilanz und Erfolgsrechnung geprüft werden. Soweit die Möglichkeit besteht, werden zudem Börsenkennziffern miteinbezogen.

Die branchentypischen Unterschiede (z.B. weisen investitionsintensive Branchen aufgrund des grossen Abschreibungsbedarfs in der Regel einen höheren Cash Flow auf) werden durch das nachfolgend beschriebene Untersuchungs-

1 Der Cash Flow kann direkt oder indirekt berechnet werden (vgl. Thommen 1987, S. 199 ff). Wir haben die indirekte, vom Gewinn ausgehende Berechnungsmethode gewählt. Vereinfacht ausgedrückt: Cash Flow = Gewinn plus nicht liquiditätswirksame Erträge. (Die hierzu notwendigen Wertbereinigungen in der Bilanz und Erfolgsrechnung sind zu berücksichtigen.)

design «neutralisiert». Selbstverständlich wird zur Absicherung des Unternehmungserfolges der mehrfährige Verlauf der finanziellen Erfolgskennzahlen geprüft.<sup>1</sup>

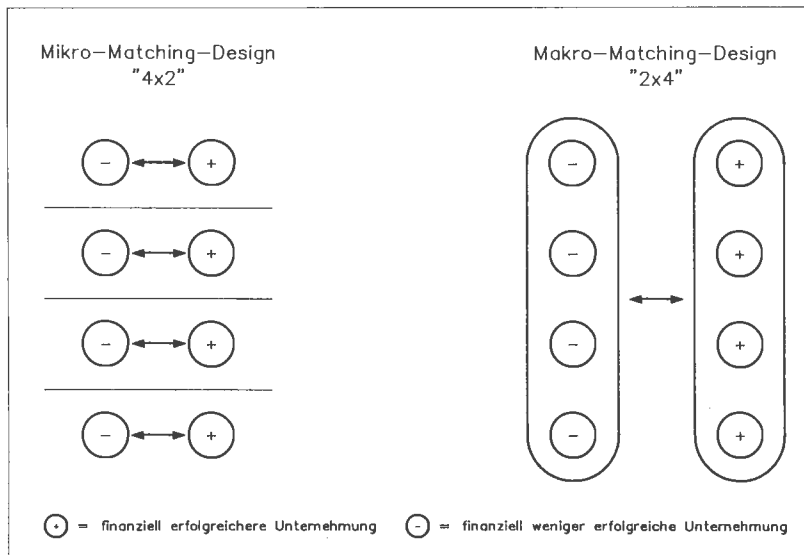
1 Die Entwicklung der Erfolgskennzahlen wird während der ganzen Dauer, bis zum Abschluss des Forschungsprojektes, weiterverfolgt. (Die Ergebnisse sind in Kap. 6.4.6 dargestellt.)

### 5.3.4 Mikro- und Makro-Matching-Design

Nachdem der Zusammenhang zwischen unabhängiger-, intervenierender- und abhängiger Variablen erläutert wurde, ist noch die Anordnung der zu untersuchenden Unternehmungen festzulegen. Die Bestimmung des finanziellen Erfolges als abhängige Variable erleichtert die Gegenüberstellung der zu vergleichenden Unternehmungen. Wir wählen hierzu folgendes Kontrastdesign: Für jede der in dieser Untersuchung vertretenen Branchen werden zwei vergleichbare Unternehmungen bestimmt, die sich im Unternehmungserfolg deutlich unterscheiden. Dabei soll der Einfluss der intervenierenden Variablen möglichst ausgeschaltet werden. Die hierzu am besten geeignete Anordnung der Unternehmungen ist das in der Abbildung gezeigte Matching-Design (Parallelisierung, vgl. Zimmermann 1972, S. 67), wobei in dieser dichotomen Anordnung grundsätzlich zwei Möglichkeiten des Matching bestehen:

- parallelisierte Paare, wir nennen diese Variante künftig Mikro-Matching-Design, und
- parallelisierte Gruppen, Makro-Matching-Design genannt.

Abb. 5.5: Anordnung der Unternehmungen im Mikro- und Makro-Matching-Design.



Das Mikro-Matching-Design stellt in bezug auf die Güte der Untersuchungsergebnisse höhere Anforderungen als das Makro-Matching-Design; denn Unterschiede zwischen den Gruppen im Makro-Matching brauchen nicht gleichzeitig bei allen Paaren im Mikro-Matching vorzuliegen, sie können durch den statistischen Ausgleichseffekt in der Gruppe (Häufigkeitsverteilung) «überdeckt» werden.

Wir streben in der vorliegenden Untersuchung grundsätzlich die Erfüllung des strengerer Massstabes des Mikro-Matching-Design an. Selbstverständlich können zusätzlich jederzeit Gruppenwerte berechnet werden. Die Verwendung des Makro-Matching-Design im Sinne eines Ersatzes für schwache oder nur bei vereinzelt Paaren auftretende Differenzen wird fallweise geprüft.

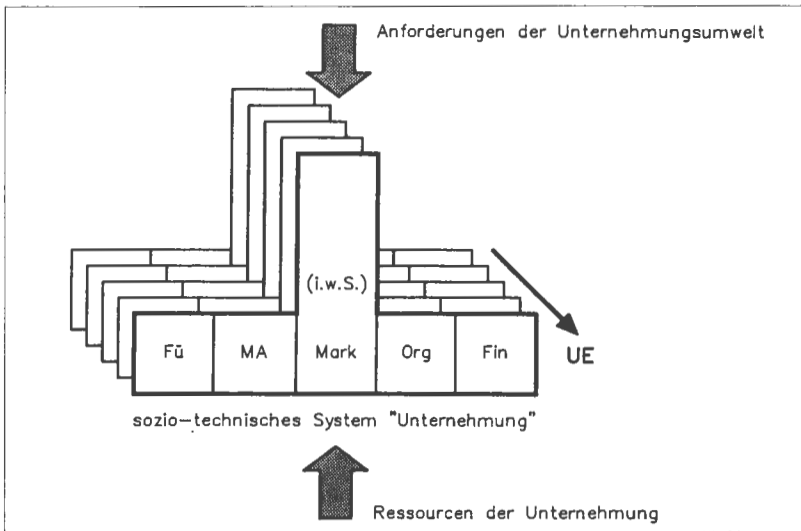
## 5.4 Theoriegeleitete Beurteilungskriterien

### 5.4.1 Entwicklung einer Systematik

Die für diese Untersuchung ausgewählten Beurteilungskriterien leiten sich vom gegenwärtigen Erkenntnisstand ab. Die bereits bei der Diskussion des Untersuchungsdesigns kurz erwähnten Beurteilungskriterien Führung, Mitarbeiter, Marketing (im weiten Sinne), Organisation, Finanzen und Unternehmensentwicklung sollen hier erläutert und begründet werden. Gebündelt als unabhängige Variable ermöglichen sie den gewünschten ganzheitlichen Untersuchungsansatz, d.h. die angestrebte «Breite» bei der Erfassung der Merkmale einer Unternehmung. Auch wenn in dieser Untersuchung eine besondere Berücksichtigung des Humanpotentials erfolgt, müssen nach Möglichkeit alle erfolgsrelevanten Faktoren kontrolliert werden. Denn eine ausschliessliche Konzentration auf die Beurteilungskriterien, die schwerpunktmässig das Humanpotential erfassen (d.h. Führung, Mitarbeiter), würde die Interpretation und Relativierung der Untersuchungsergebnisse sehr erschweren.

Abb. 5.6: «Auf Kopf stehendes T» als Kennzeichen der Systematik – vereinfachte Darstellung der theoriegeleiteten Beurteilungskriterien einer Unternehmung.

Führung (Fü), Mitarbeiter (MA), Marketing im weiten Sinne (Mark), Organisation (Org), Finanzen (Fin) und Unternehmensentwicklung (UE).



Die Abbildung bedarf einiger Erläuterungen: Ausgehend von einer phänomenologischen und holistischen Betrachtung des sozio-technischen Systems «Unternehmung», gliedern wir die Gesamtheit in die für diese Untersuchung gewählten sechs Beurteilungskriterien (denen später die daraus abgeleiteten Indikatoren zugeordnet werden) Finanzen, Mitarbeiter, Marketing (i.w.S.), Organisation, Finanzen und Unternehmungsentwicklung. Dabei stellen die Beurteilungskriterien Führung und Mitarbeiter vor allem Gefässe für den «sozialen» Teil, Organisation und Finanzen vor allem ein solches für den «technischen» Teil des sozio-technischen Systems dar.

Marketing, in dem Sinne, wie wir es hier verstehen, kann nicht analog klassifiziert werden, sondern nimmt eine spezielle Stellung ein, die mit den Anforderungen der Unternehmungsumwelt zusammenhängt: Marketing umfasst eine primäre Funktion der Unternehmung, nämlich die Märkte bestmöglich zu versorgen, und wirkt dadurch stärker als andere Funktionen nach aussen. Das schliesst selbstverständlich nicht aus, dass auch die andern Beurteilungskriterien mindestens teilweise nach aussen wirken (z.B. beeinflusst die Organisationsstruktur den Grad der Systemoffenheit). Das Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung ist zeitbezogen und umfasst vor allem die aus der Vergangenheit in die Gegenwart hineinwirkenden Einflüsse. (In den nächsten Kapiteln werden die Beurteilungskriterien präzisiert.)

Die vorgenommene Schwerpunktbildung in sechs Beurteilungskriterien schliesst Überschneidungen nicht völlig aus. Deshalb ist diesem Aspekt, z.B. im Hinblick auf potentielle Doppelspurigkeiten in der Untersuchung, entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken.

### 5.4.2 Beurteilungskriterium Führung

In Anlehnung an den «Zürcher-Ansatz» einer Führungslehre<sup>1</sup> und dem dort definierten Führungsbegriff sollen sowohl die Elemente der Führung (Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle) untersucht werden als auch deren institutionelle, funktionelle und instrumentelle Aspekte. Einzelne Teilelemente der Führung werden im vorliegenden Untersuchungskonzept zwar bei anderen Beurteilungskriterien subsumiert (z.B. die Unternehmungsplanung beim Beurteilungskriterium Organisation), was aber nur eine Zuordnungsfrage darstellt und die inhaltliche Breite der Untersuchung nicht beeinflusst. Die Zuordnung der einzelnen Indikatoren<sup>2</sup> zum Beurteilungskriterium Führung erfolgt nach einer für die Untersuchung geeigneten Schwerpunktbildung.

Die Indikatoren erfassen sowohl das gesamte Top-Management (Geschäftsführung), die Gesamtheit der Führungskräfte, das Führungsnachwuchspotential sowie die wesentlichen Merkmale der Führungskultur. Als Führungskultur definieren wir die Art und Weise, wie und wie vielfältig in der Unternehmung geführt wird (Prozessverhalten). Hinzu kommen die grundlegenden demographischen Merkmale der Führungskräfte (kollektiv und einzeln), das verwendete Führungsinstrumentarium sowie die Laufbahn- und Fluktuationscharakteristik.

- 1 Die Definition lautet (Rühl 1985, S. 28): «Unter Führung verstehen wir die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient.»
- 2 Die Definitionen der einzelnen Indikatoren befinden sich im Anhang A.

### 5.4.3 Beurteilungskriterium Mitarbeiter

Beim Beurteilungskriterium Mitarbeiter befinden sich alle Indikatoren, die – vereinfacht ausgedrückt – die «personelle» Seite der Unternehmung erfassen, nämlich die Gesamtheit aller Mitarbeiter mit ihrem spezifischen «Wissen», «Können» und «Wollen». Die vorliegende Untersuchung soll ja u.a. Hinweise geben, ob und wie weit der Unternehmungserfolg mit den Fähigkeiten und Haltungen der Personen in der Unternehmung einhergeht. Damit ist auch die zentrale Frage angesprochen, wie gut in der Unternehmung das vorhandene Humanpotential zum Tragen kommt.

Aus diesen Überlegungen heraus wird beim Beurteilungskriterium Mitarbeiter ein verhältnismässig breit abgesteckter Raster mit zahlreichen Indikatoren entwickelt. Erfasst werden sowohl «harte» Daten wie demographische Kennwerte, Lohnstruktur, Fluktuationscharakteristik etc., aber auch «weiche» Daten wie beispielsweise Einschätzungen zum Betriebsklima, zur Zusammenarbeit sowie zum fachlichen Potential. Daneben werden mehr allgemeine unternehmungskulturelle Besonderheiten wie Merkmale der Personalpolitik, Vielfalt der Unternehmungskultur usw. untersucht. Zum grossen Teil werden individuelle, d.h. bei den Einzelpersonen ansetzende Daten erfasst, die zwecks besserer Handhabung in aggregierte Werte übergeführt werden müssen.

Zuletzt noch eine Bemerkung: Der Führungsaspekt wird nicht beim Beurteilungskriterium Mitarbeiter subsumiert, sondern aufgrund seiner besonderen Bedeutung bewusst ausgeklammert und als eigenständiges Beurteilungskriterium betrachtet. Trotzdem werden die Führungskräfte als Individuen (losgelöst von ihrer Führungsfunktion) von den entsprechenden Indikatoren beim Beurteilungskriterium Mitarbeiter ebenfalls erfasst. Die Population der Führungskräfte kann aber datenmässig beliebig aus der Gesamtpopulation herausgelöst werden.



#### 5.4.4 Beurteilungskriterium Marketing

In der vorliegenden Untersuchung wird Marketing verstanden als eine primäre unternehmerische Funktion, die stark nach aussen wirkt. In Anlehnung an Kotler (1982. S. 23)<sup>1</sup> bedeutet Marketing den Umgang mit Märkten, und dieser wiederum verkörpert einen Versuch der Verwirklichung potentieller Transformationsprozesse (Austauschprozesse) zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und Wünsche. Kulis-Randa (1977. S. 61 f.) beschreibt und betont zusätzlich die damit einhergehende (unternehmungspolitische) Denkhaltung als marktgerichtet und marktgerecht.<sup>2</sup>

Ausgehend von dem geschilderten Marketingverständnis, schliessen wir in dieser Untersuchung im Beurteilungskriterium Marketing die «klassischen» unternehmerischen Kernfunktionen Beschaffung, Produktion (von Waren und/oder Dienstleistungen) und Absatz mit ein, soweit es sich nicht um Produktionsmittel handelt, die wir beim Beurteilungskriterium Organisation subsumieren. Wegen der speziellen Bedeutung dieses Beurteilungskriteriums ist in der Abbildung 5.6 «Auf Kopf stehendes T» für Marketing ein verlängertes Feld gezeichnet worden, welches die inhärente und spezielle Komponente, nämlich «nach aussen gerichtet», veranschaulichen soll. Aus dieser Sicht muss damit gerechnet werden, dass innerhalb dieses Beurteilungskriteriums stark determinierende Kräfte wirken (Branche, Produkt, Markt etc.), die auf die übrigen ausstrahlen und besonders beachtet werden müssen.

Die Indikatoren des Beurteilungskriteriums Marketing erfassen die Schwerpunkte Grundstrategie der Unternehmung, das Innovationsverhalten und den klassischen Marketing-Mix Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation. Die branchenmässigen Besonderheiten müssen selbstverständlich berücksichtigt werden, wozu auch unternehmungsexterne Informationen einzubeziehen sind.

1 Vgl. auch die kurze Definition von Kotler auf Seite 19 (1982).

2 Auch Staehle (1987. S. 357) sagt, dass Marketing nicht einen Funktionsbereich der Unternehmung darstellt wie z.B. Finanzierung oder Produktion, sondern ein das gesamte System durchdringendes unternehmungspolitisches Konzept (vgl. auch Kulis-Randa 1986. S. 6 ff.).

### 5.4.5 Beurteilungskriterium Organisation

Ausgangsbasis bei diesem Beurteilungskriterium ist der in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre herkömmliche Organisationsbegriff mit Instrumentalcharakter<sup>1</sup>. Organisation wird als die formale Struktur eines sozio-technischen Systems verstanden und dabei als Führungsinstrument definiert. In diesem Sinne führen nicht nur Reglemente, Produktionsmittel oder Informatik-Systeme, sondern auch «Hilfsmittel» wie z.B. die Unternehmungsplanung zu Strukturen. Die koordinierende «Strukturierung» der Unternehmung geht in der Realität allerdings über die formal geregelte Aufbau- und Ablauforganisation hinaus und beinhaltet auch Elemente, die nur informal bestehen und bereits durch individuelle Erwartungen und Vorstellungen «erzeugt» werden. Die Organisation kann auch als ein die ganze Unternehmung überziehendes und z.T. unsichtbar verbindendes Interaktionsnetz bezeichnet werden, verwendbar für die Gesamtheit der «Austauschbeziehungen» sowohl physischer wie ideeller Natur.

Die beim Beurteilungskriterium Organisation zusammengefassten Indikatoren sollen insbesondere die Aufbau- und Ablauforganisation (instrumenteller Aspekt<sup>1</sup>) sowie die allfällige strukturelle Schwerpunktbildung erfassen. Zudem sollen die Auswirkungen der Organisation auf das Betriebsklima untersucht werden. Ein vorwiegend institutionelles Verständnis von Organisation kommt hingegen zum Tragen, wenn mit den entsprechenden Indikatoren die Flexibilität der gesamten Unternehmung erfasst werden soll: Aktions- und Reaktionsfähigkeit (z.B. Bürokratietendenzen) sowie die Innovations- und Veränderungsdynamik stehen dabei im Vordergrund. Bewusst wollen wir damit die von Kieser/Kubicek (1976, S. 149) am Schluss ihres Forschungsprojektes angedeutete Anforderung aufgreifen, die in der Organisationsforschung vorherrschende quantitative Orientierung durch inhaltliche Aspekte zu ergänzen.

1 Vgl. Wohlgemuth (1984, S. 34 f.).

#### 5.4.6 Beurteilungskriterium Finanzen

Das Beurteilungskriterium Finanzen umfasst grundsätzlich alle finanzwirtschaftlichen, d.h. in Geldwerten quantifizierbaren Aspekte einer Unternehmung.<sup>1</sup> Die monetäre Seite der Unternehmung ist im vorliegenden Untersuchungskonzept in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: einmal aufgrund des Ressourcencharakters (Stichworte Liquidität, Eigenfinanzierungskraft usw.), aber speziell auch im Hinblick auf die Bestimmung der abhängigen Variablen (AV) im Untersuchungsdesign, d.h. als «Lead-Indikator» des Unternehmungserfolges (vgl. Kap. 5.3.3).

Die Indikatoren des Beurteilungskriteriums Finanzen, die zum Teil aus finanzwirtschaftlichen Kennzahlen bestehen, erfassen schwerpunktmässig Rentabilität, Kapitalstruktur und Liquidität sowie die unternehmerische Aktivität (zur Gliederung vgl. das Beispiel bei Volkart 1987. S. 207; vgl. auch Anhang A). Als Basis dienen Bilanz und Erfolgsrechnung. Zur Erhöhung der Vergleichbarkeit und der Aussagekraft wird eine Wertbereinigung vorgenommen, bei der u.a. die stillen Reserven berücksichtigt werden.

Selbstverständlich sind auch im Rahmen dieses Beurteilungskriteriums Brancheneffekte zu erwarten (z.B. branchenabhängige Investitionsintensität oder Rentabilität), die kontrolliert werden müssen.

1 Allerdings behandeln wir Fragen der Lohnpolitik sowie die individuellen Löhne beim Beurteilungskriterium Mitarbeiter.

#### 5.4.7 Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung

Im Begriff Unternehmungsentwicklung steckt bereits der wesentliche Aspekt, auf den sich dieses Beurteilungskriterium bezieht: die Zeitdimension. Das sozio-technische System Unternehmung – gedanklich gegliedert in die fünf bisher diskutierten Beurteilungskriterien – durchläuft im Laufe der Jahre unterschiedliche Phasen (vgl. Abb. 5.6). Es ist anzunehmen, dass die Ergebnisse einer Unternehmungsdiagnose auch von der Phase im Lebenslauf der Unternehmung beeinflusst werden. Darüber hinaus dürfte die Rekursion auf «historische» Elemente<sup>1</sup> das Verständnis für Gegenwärtiges erhöhen.

Beim Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung kommt deutlich zum Ausdruck, dass die vorliegende Untersuchung nicht zu einer reinen Querschnittstudie werden soll (vgl. Kap. 5.2.5), sondern eine genetische Betrachtungsweise zumindest so weit einfließt, wie die unternehmungshistorischen Elemente im Sinne der unabhängigen Variablen als «Ressource» eine Rolle spielen. Die beiden Betrachtungsweisen (Längs- und Querschnitt) ergänzen sich und können durch zweckmässige Kombination die Aussagekraft der Ergebnisse erhöhen (vgl. hierzu Daumenlang 1987).

Die saubere Trennung zwischen den momentanen und den sich auf einen längeren Zeitraum beziehenden Daten verursacht in der Realität allerdings gewisse Schwierigkeiten. Wir haben bewusst eine pragmatische Lösung verfolgt, indem auch im Rahmen der andern Beurteilungskriterien Führung, Mitarbeit, Marketing (i.w.S.), Organisation und Finanzen vergangenheitsbezogene Daten aufgenommen werden. Die Indikatoren des Beurteilungskriteriums Unternehmungsentwicklung sollen sicherstellen, dass zurückliegende und phasenabhängige Gegebenheiten, die für die Gegenwart und möglicherweise auch für die Zukunft wesentlich sind, systematisch erfasst werden. (Zum Beispiel nachwirkende unternehmungskulturelle Elemente aus der Gründerzeit, Erfahrungen mit der Handhabung von Krisensituationen, grundlegende Veränderungen der Eigentumsverhältnisse usw.) Enthalten sind auch alle Indikatoren zur Erfassung der Unternehmungsphilosophie, des Business-Konzeptes (soweit nicht beim Marketing subsumiert) und der obersten Unternehmungsziele. Das Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung dient zudem als «Gefäß» für residuale Indikatoren.

1 Bleicher spricht hierbei von «Vorwelt» der Unternehmung (1986. S. 761).

## 5.5 Indikatoren und Indikatorengruppen

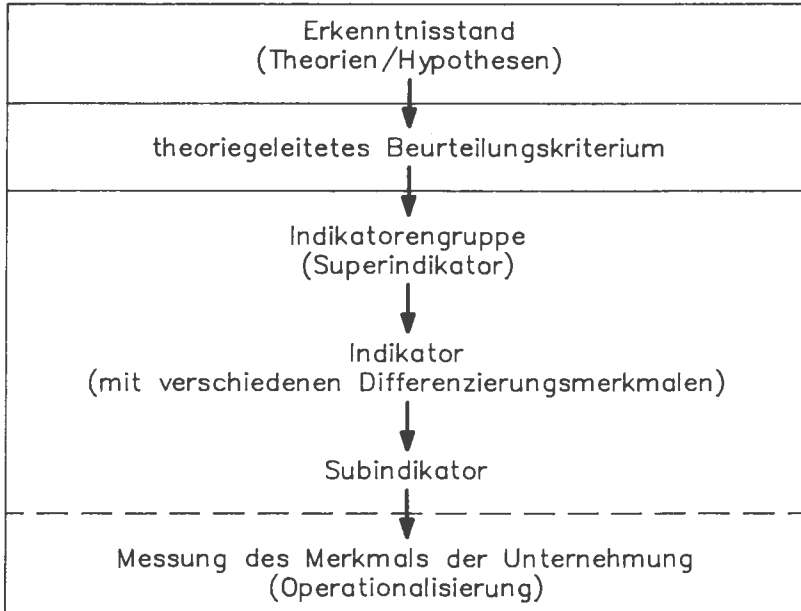
### 5.5.1 Definition Indikator

Der Indikator hat in den Sozialwissenschaften dieselbe Funktion wie die unmittelbaren und in der Regel präzis quantifizierbaren Messgrössen und Variablen in den Naturwissenschaften (z.B. Temperatur, Wellenlänge etc.). Das heisst, er hat grundsätzlich Variablencharakter (gibt Messgrösse an wie grösser/kleiner). In unserem Untersuchungskonzept ist der Indikator zusätzlich auf einer übergeordneten Erkenntnisebene (theoriegeleitete Beurteilungskriterien) konzeptionell eingebettet. Er soll dabei auch – zumindest potentiell – qualitative Aussagen über die zu untersuchenden Merkmale der Unternehmung ermöglichen (Vor-/Nachteile, Stärken und Schwächen).<sup>1</sup> Der Indikator dient somit als «Ersatzgrösse» zur Messung von realen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Gegebenheiten. Er ist eine Art Gegenstück zum entsprechenden Merkmal der realen Unternehmung, welches er möglichst präzise erfassen soll.

Gemäss Hoffmann (1980. S. 41) ist es zweckmässig, «in einem frühen Erkenntnisstadium eine grössere Anzahl von Indikatoren in die Untersuchung einzubeziehen, um ein breiteres Spektrum des gesamten Merkmalraumes erfassen zu können und die Möglichkeit für das Auffinden bedeutsamer Indikatoren zu erhöhen». Auch Friedrichs sagt (1973. S. 165), dass Untersuchungen, die mehrere Indikatoren verwenden, den Vorteil haben, anhand der Ergebnisse zu einer Revision und Präzisierung der theoretischen wie operationellen Basis zu führen. Die im Untersuchungsdesign bereits skizzierte Absicht, zahlreiche Indikatoren zu verwenden und mit verschiedenen Methoden der Datenerhebung zu verknüpfen, erleichtert nicht nur aufgrund von Interferenzen die Überprüfung der einzelnen (inhaltlichen) Untersuchungsergebnisse aus den Unternehmungen, sondern ebenso die Überprüfung des Diagnoseinstrumentariums. Im Sinne des Interferenzgedankens, wie er auch in der Psychologie dem Einsatz von Testbatterien zugrunde liegt, können einzelne Merkmale der Unternehmung – die über verschiedene Wege erfasst werden – dadurch besser interpretiert werden. So können beispielsweise Aussagen der Geschäftsführung mit Daten aus andern Quellen (z.B. von der Konkurrenz oder aus der Mitarbeiterbefragung) verglichen werden.

1 Wir möchten an dieser Stelle auf die Definitionsproblematik beim Begriff Indikator hinweisen (vgl. z.B. Price 1972. S. 1 ff., Yaremko et al. 1982/83, Miller/Wilson 1983. S. 21, Atteslander 1984. S. 267 ff., Hujer/Knepel 1987. S. 619 f., Knepel 1987. S. 623 ff.).

Abb. 5.7: Schema der schrittweisen Deduktion vom Erkenntnisstand bis zur Messung des Merkmales der Unternehmung (vgl. Abb. 5.3).



Indikatoren, die thematisch verwandt sind, fassen wir in Indikatorengruppen zusammen (Clusterbildung<sup>1</sup>), die im nächsten Kapitel dargestellt werden. Auf die Bildung von speziellen Indizes (vgl. Price 1972. S. 1, Friedrichs 1973. S. 165 ff., Bortz 1984. S. 82 ff.) verzichten<sup>2</sup> wir, zumindest bis die Untersuchungsergebnisse vorliegen, da sie induktiv zu bilden sind.

1 Nicht im statistischen Sinne als Clusterverfahren gemeint, sondern als logisch-gedanklich begründete «Klumpenbildung».

2 Eine Ausnahme bilden die Faktoren des Mitarbeiter-Fragebogens.

### 5.5.2 Der in der Untersuchung verwendete Indikatorenraster

Das Set der in der Untersuchung verwendeten Indikatorengruppen und Indikatoren, d.h. der Indikatorenraster, ist Ergebnis eines längeren Prozesses. Schon seit mehreren Jahren wurden systematisch Indikatoren zur Unternehmensdiagnose gesammelt. Als Quellen dienten wissenschaftliche Publikationen aus dem gesamten deutschen und englischen Sprachraum, sodann die in Forschungsprojekten eingesetzten Diagnoseinstrumente wie auch zahlreiche in der kommerziellen Anwendung genutzte. Manche Indikatoren entwickelten sich aus eigener praktischer Erfahrung und aufgrund von zahlreichen Kontakten und Diskussionen mit Experten.

Ein grosser Teil der Indikatoren standen schon zu Beginn des Forschungsprojektes fest, viele kamen im Laufe der Konzeptentwicklung hinzu, einige wenige fanden sogar kurz nach Beginn der Untersuchungsphase in der ersten Unternehmung noch Eingang in den Indikatorenraster<sup>1</sup>.

Der Selektionsprozess lief auf zwei Ebenen: Zum einen muss der Indikator erkenntnistheoretisch einbettbar, d.h. aus den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien ableitbar sein. Andererseits sollte der Indikator auch praxisorientierte Aspekte erfüllen, nämlich anwendbar und bezüglich der erwarteten Aussagekraft genügend interessant sein.

Jeder Indikator ist auf einem Indikator-Stammblatt dokumentiert, welches die entsprechenden Merkmale der Unternehmung, die Art der Messung und die potentiellen Verknüpfungen zu andern Indikatoren sowie Literatur- und Quellenangaben zum Erkenntnisstand festhält. Aus Platzgründen wurde auf den Abdruck dieser umfangreichen Unterlagen im Forschungsbericht verzichtet.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien jeweils zugeordneten insgesamt 35 Indikatorengruppen. Dieser Indikatorenraster kann noch weiter aufgeschlüsselt werden in Indikatoren und Subindikatoren. Die Definitionen der Indikatorengruppen und aller Indikatoren befinden sich im Anhang A.

1 Dabei ist klar, dass der Indikatorenraster aufgrund des Erkenntnisfortschrittes in Zukunft Veränderungen unterworfen sein wird.

Tabelle 5.8: Der Indikatorenraster auf Ebene der Indikatorengruppen.

(vgl. Abb. 5.6)

Führung

Oberste exekutive Führungsinstanz: Person "CEO"

Oberste exekutive Führungsinstanz: Person GF (Mitglied der Geschäftsführung)

Oberste exekutive Führungsinstanz als Gruppe

Führung unternehmungsweit: Führungskultur

Führung unternehmungsweit: Führungsnachwuchspotential

Mitarbeiter

Demographische Daten

Die Mitarbeiter aggregiert: Fachpotential

Die Mitarbeiter aggregiert: Arbeitszufriedenheit

Die Mitarbeiter aggregiert: Betriebsklima

Die Mitarbeiter aggregiert: Zusammenarbeit speziell

Die Mitarbeiter aggregiert: Aktivität

Die Mitarbeiter aggregiert: Fluktuationscharakteristik

Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Lohnpolitik

Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Nichtmaterielle Anreize

Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Effektivität Personalarbeit

Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Unternehmungskulturelle Orientierung

Marketing (i.w.S.)

Grundstrategie

Innovationsverhalten

Instrumentenmix: Produkt

Instrumentenmix: Preis

Instrumentenmix: Distribution

Instrumentenmix: Kommunikation

Organisation

Struktur: Aufbau

Struktur: Schwerpunktbildung

Struktur: Ablauf/Automatisierung

Struktur: Unternehmungsplanung

Struktur: Wirkung auf Betriebsklima

Flexibilität: Aktions- und Reaktionsfähigkeit

Flexibilität: Innovations- und Veränderungsdynamik

Finanzen

Bilanz und Erfolgsrechnung

Kennzahlen: Rentabilitätswerte

Kennzahlen: Kapitalstruktur und Liquidität

Kennzahlen: Aktivität

Unternehmensentwicklung

Geschichte

Unternehmensphilosophie



### 5.5.3 Differenzierungsmerkmale der Indikatoren

#### 5.5.3.1 Übersicht

Indikatoren lassen sich nach verschiedenen Merkmalen differenzieren. Weil die Indikatoren in dieser Untersuchung eine grosse Rolle spielen, werden die wesentlichen Differenzierungsmerkmale gemäss folgender Gliederung kurz diskutiert:

- Theoretische Basis
- Abstraktionsniveau
- Anzahl Merkmale der Unternehmung
- Messskalen
- Einzelmessung oder Aggregation
- Fremd- / Selbsteinschätzung
- Objektivität
- Reliabilität
- Validität
- Abhängigkeit
- Weitere Differenzierungsmerkmale

#### 5.5.3.2 Theoretische Basis

Die theoretische Basis, d.h. die «Einbettung» in den aktuellen Erkenntnisstand, variiert von Indikator zu Indikator sehr stark. Definitionsgemäss soll der Indikator möglichst gut in der Theorie verankert sein, doch ist der Spielraum für Versuche durchaus weit. Auch mangelhaft «eingebettete» Indikatoren können grundsätzlich Verwendung finden, denn im ungünstigen Fall erweisen sie sich als wertlos. Die relative Offenheit in der Bestimmung von Indikatoren erleichtert das Berücksichtigen von Erfahrungen aus der Praxis und kann zur Erhöhung vor allem der externen Validität der Untersuchungsergebnisse beitragen.

#### 5.5.3.3 Abstraktionsebene

Es geht hier um die Frage, welcher Begriffsumfang zur Definition eines Indikators geeignet ist. Der Forscher verfügt hier über eine gewisse Freiheit.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Die folgenden vier Merkmale einer Unternehmung sind einander hierarchisch fest zugeordnet: Betriebsklima – Zusammenarbeit unter Mitarbeitern generell – Unterstützung durch Kollegen bei Schwierigkeiten – Sympathie unter den engsten Arbeitskollegen. Auf welcher Abstraktionsebene soll nun die «Indikator-Ebene» definiert werden? Ist es die Ebene des Betriebsklimas (hohen Abstraktionsgrad) oder jene mit dem Merkmal «Sympathie unter den engsten Arbeitskollegen» oder eine dazwischen liegende? Die Grenzen mögen durchaus fließender sein, als die vier Ebenen auf den ersten Blick suggerieren, aber das Beispiel zeigt, dass es sich hier um ein definitorisches Problem handelt. Es geht also nicht um die Frage, was richtig oder falsch ist, sondern vielmehr um die Zweckmässigkeit für die Untersuchung. Die Bestimmung sollte sich primär vom Erkenntnisinteresse sowie vom entsprechenden Untersuchungsdesign des Forschungsprojektes ableiten. Auch kann es, bedingt durch die vielfältige Fragestellung, vorkommen, dass im Prinzip derselbe Indikator sowohl mehrfach verwendet (z.B. in unterschiedlichen Indikatorengruppen) als auch auf unterschiedlichen Ebenen (als Sub- oder Superindikator) eingesetzt wird (vgl. Abb. 5.7). In der vorliegenden Untersuchung wird aufgrund der grossen Zahl von Indikatoren die «Indikator-Ebene» so festgelegt, dass sich der Indikator in der Regel noch feiner, d. h. in Subindikatoren unterteilen lässt.

#### 5.5.3.4 Anzahl Merkmale der Unternehmung

Da wir vorangehend die Ebene der Indikatoren so definiert haben, dass ein Indikator auch mehrere Subindikatoren umfassen kann, lässt sich dieser danach unterscheiden, auf wieviele Subindikatoren er sich stützt. In dieser Untersuchung erfasst ein Indikator durchschnittlich etwas mehr als fünf Merkmale der Unternehmung. In einer explorativen Feldstudie muss ohnehin damit gerechnet werden, dass zahlreiche Merkmale der Unternehmung sich für die Fragestellung als zuwenig geeignet oder unbrauchbar herausstellen.

#### 5.5.3.5 Messskalen

Mit Messen bezeichnen wir den Vorgang der Zuordnung von Zahlen bzw. Ausprägungen zu den feststellbaren Merkmalen der Unternehmung. Bortz (1984, S. 43) definiert folgendermassen: «Messung ist die Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Ereignissen gemäss einer bestimmten Regel.» Daraus wird

deutlich, «dass Messung hier nicht mehr an Einheiten gebunden ist, sondern allgemeiner gefasst wird». Wir schliessen uns dieser Messdefinition an, da sie in den Sozialwissenschaften üblich ist und zweckmässig scheint.

Viele Merkmale von Unternehmungen und des menschlichen Verhaltens können nicht mit einem objektiven Massstab gemessen werden, sondern nur durch Ratingverfahren. Die Ratingmethode ist ein subjektives Verfahren, bei der das untersuchte Merkmal der Unternehmung mit Hilfe vorgegebener Skalen durch Schätzen, Ordnen sowie Sortieren nach bestimmten Kriterien erfasst wird. Hoffmann (1980. S. 39) äussert sich hierzu wie folgt: «Die Genauigkeit des Schätzverfahrens ist durch die Subjektivität des Messverfahrens begrenzt. Der subjektive Spielraum und damit die Gefahr systematischer Messfehler kann durch die Entwicklung präziser Beurteilungsinstrumente (Ratingskalen) eingeengt werden. Vor allem die Form der Ratingskalen, das Arrangement der Reizdarbietung (Fragen) und die Vorgaben der Ankerreize sind Haupteinflussfaktoren der Genauigkeit der Schätzung. Die Subjektivität des Beurteilers resultiert aus individuellen Eigenschaften (Beurteilungsfähigkeit, Erfahrung in der Beurteilung, Bereitschaft), dem eigenen Standort des Beurteilers auf der relevanten Dimension, der als Ausgangspunkt der Schätzung dient, und den Schätzungen anderer Beurteiler, die als Vergleichswerte verwendet werden können. Die Fehler fallen vor allem dort ins Gewicht, wo Urteile auf Intervall- und Verhältnisskalen abgegeben werden sollen. Die Vielzahl der einwirkenden Bedingungen ermöglicht keine exakte Aufschlüsselung der Fehlerkomponenten. Das Auftreten systematischer Messfehler kann höchstens global als Grad der Zuverlässigkeit wiedergegeben werden.»

Die verschiedenen Skalen für primär quantitative Merkmale sind Verhältnisskalen, Intervallskalen und Ordinalskalen. Für viele Ratings werden Ordinalskalen mit Fünfeinteilung verwendet, beim Mitarbeiter-Fragebogen werden die meisten Skalen wie Intervallskalen behandelt, da Mittelwerte berechnet werden. Bezüglich der damit verbundenen Problematik verweisen wir auf Price (1972. S. 1), Walter-Busch (1977. S. 278), Neuberger/Allerbeck (1978. S. 43 ff.), Hoffmann (1980. S. 42 f.), v. Rosenstiel et al. (1983. S. 27), Bortz (1984. S. 149 ff.) und Kubicek/Welter (1985. S. 1174).

Der Erfassung vorwiegend qualitativer Merkmale dienen Nominalskalen. Auch eine Aufzählung kann hierunter subsumiert werden, wie dies beispielsweise bei der Erfassung der Hauptkonkurrenten oder der Produkte der Fall ist.

### 5.5.3.6 Einzelmessung oder Aggregation

Der Indikator (oder Subindikator) kann auch danach unterschieden werden, ob die Messung bei nur einem Individuum erfolgt (z.B. Einschätzung des Einflusses des Aufsichtsorgans durch den Vorsitzenden der Geschäftsführung) oder ob es sich um einen aus der Befragung aller Mitarbeiter mittels Durchschnittswertberechnung aggregierten Wert handelt.

### 5.5.3.7 Fremd- / Selbsteinschätzung

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal besteht darin, ob die Messung des Indikators, d.h. die Einstufung auf der Skala, durch den Untersuchungsleiter bzw. eine neutrale Person erfolgt («Expertenurteil») oder die Mitglieder der Unternehmung selbst den Wert auf der Skala fixieren.

### 5.5.3.8 Objektivität

In Anlehnung an die klassische Testtheorie (vgl. Lienert 1969) können Indikatoren auch nach ihrer Objektivität unterschieden werden. Ein Indikator wird als objektiv bezeichnet, wenn seine Ergebnisse unbeeinflusst von allfälligen (subjektiven) Effekten des Anwenders entstehen. Die Objektivität wird über die durchschnittliche Korrelation der Ergebnisse verschiedener Anwender numerisch bestimmt. «Mangelnde Objektivität kann auf persönliche Einflussnahmen des Testanwenders auf die Testergebnisse während der Durchführung des Tests (Durchführungsobjektivität), bei der Auswertung des Tests (Auswertungsobjektivität) oder bei der Interpretation der Testergebnisse (Interpretationsobjektivität) zurückgeführt werden.» (Bortz 1984. S. 135)

Die Objektivität ist vor allem hoch bei Indikatoren, die auf direkt messbaren Merkmalen beruhen, wie Anzahl Mitarbeiter, Lohnsumme, Umsatz usw. In der Regel sind das also Ausprägungen, die direkt aus publizierten oder unternehmensinternen, zur Verfügung gestellten Dokumenten entnommen werden können. Mehr Schwierigkeiten diesbezüglich können z.B. bei den Indikatoren entstehen, die Ratingverfahren benötigen (vgl. Kap. 5.5.3.5). Auch die Studie von Dess/Robinson (1984) zeigt, dass subjektiv beeinflusste Messungen zwar keinen Ersatz für objektive Messungen darstellen, aber trotzdem sehr gut und nützlich sein können.

### 5.5.3.9 Reliabilität

Die Reliabilität eines Indikators drückt den Grad der Genauigkeit (Zuverlässigkeit) aus, mit der er misst. Im Idealfall ergibt der Indikator bei der Wiederholung der Messung den genau gleichen Wert. Die Reliabilität ist um so höher, je kleiner der zu einer Messung gehörende Fehleranteil ist.

Zur Bestimmung der Reliabilität gibt es verschiedene Methoden, die fallspezifisch auf ihre Eignung zu prüfen sind (vgl. Bortz 1984. S.136 ff., Hoffmann 1980. S.47 ff., Kubicek/Welter 1985. S.25 f., Friedrichs 1973):

- Wiederholungs-Methode: Wiederholter (zeitverschobener) Einsatz des Indikators bei derselben Population; die Korrelation der beiden Ergebnisreihen entspricht der Retest-Reliabilität (auch Stabilität genannt).
- Parallelitäts-Methode, d.h. es werden zwei Indikatoren eingesetzt, die dasselbe Merkmal in möglichst äquivalenter Weise messen. Die Korrelation der Ergebnisse wird Paralleltest-Reliabilität (auch Äquivalenz) genannt.
- Halbierungs-Methode: Dabei wird ein (homogener) Test in zwei Hälften geteilt («split half») und die Korrelation berechnet zwischen den Ergebnissen aus der ersten und zweiten Hälfte (bei derselben Untersuchungspopulation). Diese Art der Reliabilität wird interne Konsistenz genannt.

Zur Beurteilung von Ratingskalen kann auch die Interrater-Reliabilität gemessen werden, was vor allem beim Interview-Fragebogen für die Geschäftsführung zur Diskussion steht. Dabei schätzen zwei oder mehrere Anwender gleichzeitig das Merkmal des Indikators ein. Die Korrelation der Mehrfacheinschätzungen ergibt die Interrater-Reliabilität. Sie erlaubt (da sie auf subjektiver Basis beruht) gleichzeitig Aussagen über die Objektivität. Auf verschiedene Grenzen der Bestimmung der Reliabilität für Untersuchungen wie die vorliegende weist Hoffmann hin (1980. S.50).

### 5.5.3.10 Validität

Die Validität (Gültigkeit) eines Indikators gibt an, wie gut der Indikator das misst, was er zu messen vorgibt. Es ist das bedeutsamste Gütekriterium von den drei klassischen Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität, wobei Reliabilität und Objektivität Voraussetzungen der Validität sind. Es wird zwischen interner und externer Validität unterschieden (vgl. z. B. Bortz 1984. S. 29, Gachowetz 1987. S. 263 f.). Externe Validität bedeutet, dass die Untersuchungsergebnisse sich generalisieren lassen, d.h. von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen werden können. Interne Validität heisst, dass die Untersuchungsergebnisse eindeutig interpretierbar sind. Je mehr plausible Alternativerklärungen existieren, um so geringer ist die interne Validität.<sup>1</sup> Wenn mit dem Indikator Aussagen über Zukünftiges angestrebt werden, lässt sich auch die Prognose-Validität prüfen.

Abschliessend seien Kubicek/Welter zitiert (1985. S. 26 f.): «Im wesentlichen wird die Gültigkeit von Indikatoren nach der Ähnlichkeit der Korrelationen beurteilt, die die gemessene Variable mit andern Variablen in unterschiedlichen Situationen aufweist. Dabei kann allerdings nicht die generelle Gültigkeit eines Indikators, sondern nur seine Gültigkeit im Rahmen der jeweiligen Aussagen bestimmt werden. In der Organisationsforschung kommt als weiteres Problem hinzu, dass es bisher kaum bestätigte Hypothesen gibt, die für umfassende Validitätsprüfungen erforderlich wären. Daher weiss man bei Befunden, die für die Ablehnung einer Hypothese sprechen, oft nicht, ob dies auf das Nichtzutreffen der theoretischen Annahmen oder auf unzureichende Validität der Indikatoren zurückzuführen ist.»

### 5.5.3.11 Abhängigkeit

Die von den Indikatoren erfassten Merkmale der Unternehmung können sich gegenseitig beeinflussen, d.h. mehr oder weniger hohe Abhängigkeiten aufweisen. Der komplexe Untersuchungsgegenstand und die explorative Untersuchungsart bedingen, dass wir allfällige Zusammenhänge vorerst nur deskriptiv aufzeigen, d.h. weder von einem kausalen, multivariaten Gesamtmodell ausgehen noch ein solches bereits jetzt anstreben.

1 Die Überprüfung der Validität führt in der Regel zu einer Differenzierung in Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität. Wir verweisen hierzu auf Friedrichs (1973), Hoffmann (1980. S. 50 ff.), Bortz (1984. S. 138 f.), Kubicek/Welter (1985. S.26 f.).

### 5.5.3.12 Weitere Differenzierungsmerkmale

Es gibt noch weitere Differenzierungsmerkmale für Indikatoren. Beispielsweise unterscheiden v. Rosenstiel et al. (1983, S. 25) definitiorische, korrelative und schlussfolgernde Indikatoren und bezeichnen damit die Beziehung der Indikatoren zum Inhalt (Merkmal der Unternehmung), den man erfassen möchte. Indikatoren lassen sich auch nach der verwendeten Methode der Datenerhebung oder nach dem entsprechenden Diagnoseinstrument unterscheiden.

Abschliessend seien noch zwei weitere, sehr wichtige Merkmale – eigentliche Voraussetzungen – von Indikatoren erwähnt: einerseits die soziale Verträglichkeit<sup>1</sup>, d.h. Indikatoren sollten sozial zumutbar sein, und andererseits die Forschungsökonomie, also die Frage nach einem vertretbaren Verhältnis zwischen Erhebungs-Aufwand und erhofftem (Erkenntnis-)Nutzen.

1 Vgl. z.B. Schuler/Stehle (1985, S. 133 ff.).

## 5.5.4 Die Operationalisierung der Indikatoren

Aufgrund der grossen Zahl von über 1000 Indikatoren und Subindikatoren beschränken wir uns hier darauf, anhand von Beispielen zu zeigen, wie die Operationalisierung konkret vorgenommen wurde. Selbstverständlich ist die Operationalisierung für jeden Indikator im Detail festgelegt und auch die Auswertung genau dokumentiert.

Die herausgegriffenen Beispiele stellen keine Sonderfälle dar, sondern bilden einen normalen Querschnitt. Die Operationalisierung der Indikatoren erfolgte, wie im letzten Kapitel erwähnt, aufgrund einer sehr ausführlichen Literaturrecherche und unter starker Berücksichtigung von Expertenwissen aus Hochschule, Beratung und Management-Kreisen.

### 1. Beispiel für das Beurteilungskriterium **Führung** aus der Indikatorengruppe

#### «Oberste exekutive Führungsinstanz: Person «CEO»

(«CEO» wird jeweils unternehmungsspezifisch «übersetzt», z.B. Vorsitzender der Geschäftsführung (GF) oder Delegierter des Verwaltungsrates usw. Siehe Erläuterungen im Anhang A.).

#### Indikator: «Einfluss auf Unternehmungspolitik»

	Messung:	
- Einfluss auf Unternehmungspolitik	weitestgehend bis kaum	(Rating durch «CEO»)
- Einfluss auf Unternehmungspolitik	weitestgehend bis kaum	(Rating durch GF)
- Wie weit läuft Geschäft auch ohne «CEO»?	weitestgehend bis kaum	(Rating durch GF)
- Kommt «CEO»-Funktion gut zum Tragen?	weitestgehend bis kaum	(Rating durch GF)

### 2. Beispiel für das Beurteilungskriterium **Führung** aus der Indikatorengruppe

#### «Führung unternehmungsweit: Führungskultur»

#### Indikator: «Unternehmungssozialisation / Laufbahncharakteristik»

	Messung:
- Dienstalter (nur Führungskräfte)	Anzahl Jahre in Unternehmung (Personalstatistik-Daten)
- Aufstiegsausmass in der Unternehmung	Anzahl Hierarchieebenen tiefer bei Eintritt in Unternehmung (Personalstatistik-Daten)
- Aufstiegsgeschwindigkeit	Verbleibdauer auf einer Hierarchieebene (Personalstatistik-Daten)
- Anzahl Rückversetzungen	absolut / in Prozent (Personalstatistik-Daten)
- Durchschnittliche «Einstiegsebene»	Hierarchieebene bei Eintritt (Personalstatistik-Daten)



- Beförderungsprinzipien
- Beförderungsprinzipien
- Nachfolge-Optionen intern / extern?
  - o nur innen
  - o nur aussen
  - o beides (Aussage GF, «CEO»)
- Nachfolge-Optionen intern / extern?
  - Prozentsatz der in den letzten 5 Jahren von extern besetzten Führungsstellen (Personalstatistik-Daten)

**3. Beispiel für das Beurteilungskriterium Mitarbeiter aus der Indikatorengruppe «Die Mitarbeiter aggregiert: Betriebsklima»**

Indikator: «Betriebsklima: Kollegen gesamt»

- «Kollegen» Gesamtwert I  
(Durchschnitt der Items aus dem Mitarbeiter-Fragebogen zum Bereich «Kollegen»)
  - Messung:  
stimmt bis stimmt nicht  
(Rating durch Mitarbeiter, Items B7 - B18)
- «Kollegen» Gesamtwert II  
(«Die Beziehungen zwischen den Kollegen bei uns sind insgesamt»)
  - gut bis schlecht  
(Rating durch Mitarbeiter, Item B19)
- «Möglichkeiten zur Verbesserung ...»  
(Rating durch Mitarbeiter, Item B21)
  - gut bis schlecht

**4. Beispiel für das Beurteilungskriterium Marketing aus der Indikatorengruppe «Grundstrategie».**

Indikator : «Imitationsschutz»

- Wieweit besteht Know-how das Imitationsschutz bietet?
  - Messung:  
sehr grosser bis sehr kleiner Schutz  
(Rating durch GF)
- Fristigkeit der Kundenbindung bei Know-how-Verkauf.
  - sehr langfristig bis keine  
(Rating durch GF)

**5. Beispiel für das Beurteilungskriterium Organisation aus der Indikatorengruppe «Struktur: Aufbau»**

Indikator: «Leitungssystem»

- Einlinien- / Mehrliniensystem
  - Messung:  
EL - gemischt - ML (Personalstatistik-Daten)
- Spitze: Singular- / Pluralinstanz
  - S - gemischt - P (Personalstatistik-Daten)
- Spitze: Grösse Pluralinstanz
  - Anzahl Mitglieder GF (Personalstatistik-Daten)
- Spitze: Stellvertretung «CEO»
  - ja - z.T. - nein (Aussage «CEO»)

- Spitze: Stellvertretung GF
  - Personalunion
  - Mehrfachbesetzung
  - Spezialorgane : Stäbe
  - Spezialorgane : Dienste
  - Spezialorgane : Projektgruppen
  - Intensität Projektgruppenarbeit
  - Parallelhierarchien
  - Parallelhierarchien :  
    - Unabhängigkeit von Führungshierarchie
  - Parallelhierarchien : Bedeutung
- ja - z.T. - nein (Aussage GF)
  - % aller Personen (Personalstatistik-Daten)
  - % der Stellen (Personalstatistik-Daten)
  - % der Stellen (Personalstatistik-Daten)
  - % der Stellen (Personalstatistik-Daten)
  - oft bis keine (Rating durch GF)
  - % der Zeit (Aussage GF)
  - ja - z.T. - nein (Aussage GF)
  - ja - z.T. - nein (Aussage GF)
  - sehr gross bis sehr klein (Rating durch GF)

## 5.6 Verwendete Methoden der Datenerhebung

### 5.6.1 Vorbemerkungen

Mit der vorangegangenen Diskussion über die theoriegeleiteten Beurteilungskriterien und die Indikatoren wurde insbesondere die inhaltliche Seite des Untersuchungskonzeptes angesprochen und systematisiert. Durch die Bestimmung des Indikatorenrasters sind allerdings bereits gewisse formale Aspekte implizit vorgegeben: Nämlich, aus welcher Quelle in der Unternehmung die benötigten Daten idealerweise kommen sollen und – zumindest teilweise – mit welchen Methoden die Daten am effizientesten erhoben werden können; was im übrigen auch determinierend auf die Diagnoseinstrumente wirkt.

Inhaltliche und formale Aspekte greifen ineinander über und beeinflussen sich gegenseitig. Dies wird bei der Operationalisierung sehr deutlich, indem die Abstimmung zwischen inhaltlicher Präzisierung und formaler Ausgestaltung eines Indikators nicht ausschliesslich deduktiv, sondern manchmal auch iterativ erfolgt.

Wir geben an dieser Stelle einen kurzen Überblick, welche Methoden der Datenerhebung eingesetzt werden und warum. Damit erfüllen wir eine berechtigte Forderung an die empirische Forschung (vgl. Herrmann 1987. S. 46). Hingegen legen wir erst im anschliessenden Kapitel den Schwerpunkt auf die Diagnoseinstrumente. Diese Trennung erachten wir für eine wissenschaftlich fundierte Weiterentwicklung von Diagnoseinstrumenten als wichtig. Auch Friedrich bemängelt, dass diese Unterscheidung von vielen Autoren nicht gemacht wird (1973. S. 163).

Zur Erhebung von Daten in Unternehmungen gibt es grundsätzlich zahlreiche Methoden. Die entsprechende Literatur ist sehr umfangreich (vgl. z.B. Mintzberg 1973. S. 221 ff., Friedrichs 1973, Funkhouser 1980, Schmidt 1980, Haberfellner 1980, Kubicek/Welter 1985. S. 22 f., Atteslander 1985, Harrison 1986. S. 18 ff., 61 ff., 108 ff., Roth 1987, Stewart 1987, Fowler 1987). Die für unsere Untersuchung ausgewählten Methoden gliedern wir in vier Hauptgruppen:

- Methoden der Befragung
- Methoden zur Sammlung von schriftlichem Datenmaterial
- Methoden testähnlicher Art
- Methoden der Beobachtung

Die Methoden lassen sich in der Anwendung nicht immer voneinander abgrenzen und werden teilweise gleichzeitig angewandt (z.B. Beobachtung nonverbaler Äußerungen bei einer mündlichen Befragung). Eine systematische Kombination verschiedener Methoden ist in der empirischen Unternehmensforschung eher selten, meistens begnügt man sich mit mündlichen Befragungen. Der angestrebte Methodenmix fördert die Qualität der explorativen Felduntersuchung.

## 5.6.2 Übersicht Methoden und Indikatorengruppen

Die folgende Tabelle zeigt, welche Methoden der Datenerhebung bei den einzelnen Indikatorengruppen eingesetzt werden.

Tabelle 5.9: Methoden der Datenerhebung und Indikatorenreiter auf Ebene der Indikatorengruppen (vgl. Tab. 5.8).

Indikatorengruppen	Methoden				
	Befragung		Sammeln von		test- bedingte Method.
	münd.	schriftl.	int. Statist.	Dokum.- Sek.met.	Beob- achtung
<b>Führung</b>					
Oberste exekutive Führungsinstanz: Person "CEO"	X		X	X	X
Oberste exekutive Führungsinstanz: Person GF (Mitglied Geschäftsführ.)	X		X	X	X
Oberste exekutive Führungsinstanz: die Gruppe	X		X	X	X
Führung unternehmungswelt: Führungskultur	X	X	X	X	X
Führung unternehmungswelt: Führungsschwachpotential	X	X	X		
<b>Mitarbeiter</b>					
Demographische Daten			X		
Die Mitarbeiter aggregiert: Fachpotential	X	X	X		
Die Mitarbeiter aggregiert: Arbeitszufriedenheit		X			X
Die Mitarbeiter aggregiert: Betriebsklima		X			X
Die Mitarbeiter aggregiert: Zusammenarbeit speziell	X	X			
Die Mitarbeiter aggregiert: Aktivität	X	X	X		X
Die Mitarbeiter aggregiert: Fluktuationscharakteristika	X	X	X		
Personalpolitik und Unternehmenskulturelles: Lohnpolitik	X	X	X	X	
Personalpolitik und Unternehmenskulturelles: Nichtmaterielle Anreize	X	X	X	X	X
Personalpolitik und Unternehmenskulturelles: Effektivität Personalarbeit	X	X	X	X	X
Personalpolitik und Unternehmenskulturelles: Unternehmenskulturelle Orientierung	X	X	X	X	X
<b>Marketing (i.w.S.)</b>					
Grundstrategie	X			X	X
Innovationsverhalten	X	X			X
Instrumentenmix: Produkt	X			X	
Instrumentenmix: Preise	X			X	
Instrumentenmix: Distribution	X		X	X	X
Instrumentenmix: Kommunikation	X			X	X
<b>Organisation</b>					
Struktur: Aufbau	X	X	X	X	
Struktur: Schwerpunktbildung	X		X	X	X
Struktur: Ablauf/Automatisierung	X	X		X	X
Struktur: Unternehmensplanung	X	X		X	
Struktur: Wirkung auf Betriebsklima	X	X			
Flexibilität: Aktions- und Reaktionsfähigkeit	X	X			X
Flexibilität: Innovations- und Veränderungsdynamik	X	X	X	X	
<b>Finanzen</b>					
Bilanz und Erfolgsrechnung	X		X	X	
Kennzahlen: Rentabilitätswerte			X		
Kennzahlen: Kapitalstruktur und Liquidität			X		
Kennzahlen: Aktivität			X		
<b>Unternehmensentwicklung</b>					
Geschichte	X			X	
Unternehmensphilosophie	X			X	X

### 5.6.3 Methoden der Befragung

In dieser Untersuchung werden sowohl mündliche als auch schriftliche Befragungen durchgeführt (zu den theoretischen Grundlagen vgl. z.B. Hoffmann 1980. S. 44, Bortz 1984. S. 163 ff., Atteslander/Kopp 1987).

#### Mündliche Befragung

Im Vordergrund stehen Interviews mit der obersten exekutiven Führungsinstanz, d.h. mit allen Mitgliedern der Geschäftsführung und ihrem Vorsitzenden. Dabei gehen wir von der Annahme aus, dass diese Personen aufgrund ihrer Funktion und ihrer Fähigkeiten die Unternehmung aus ganzheitlicher Sicht am besten beurteilen können und ein Interview hierfür die geeignetste Methode der Datenerfassung darstellt<sup>1</sup>. Die Interviewfragen des weitgehend strukturierten Fragebogens decken denn auch alle unternehmungsrelevanten Gebiete ab. Alle mündlichen Befragungen erfolgen durch den Untersuchungsleiter.

Gegebenenfalls werden weitere Personen befragt, die die Unternehmung ebenfalls gesamtheitlich beurteilen können. Dies können unternehmungsinterne Gesprächspartner sein, die beispielsweise spezielle Funktionen wie Personalwesen, Marketing, Finanzen, Unternehmungsplanung vertreten oder Personen, die sich nicht mit operativen Aufgaben befassen, wie Verwaltungsratsmitglieder, aber auch unternehmungsexterne Personen, die aufgrund besonderer Konstellation die Unternehmung ebenfalls gut kennen (z.B. Grossaktionäre, Unternehmungsberater).

#### Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung dient dazu, alle Personen zu erreichen, die nicht mündlich befragt werden. Die Methode ist sehr forschungsökonomisch; sie erlaubt zudem die anonyme Befragung, was für gewisse Themen sehr wichtig ist. Im Vordergrund steht vor allem die Mitarbeiterbefragung (sie umfasst auch

1 Vgl. hierzu die Ausführungen bezüglich hierarchieabhängigen Problembewusstseins bei Kubicek/Welter (1985. S. 23).

alle Führungskräfte bis zur drittobersten Ebene) zu den Themenkreisen Kollegen, Vorgesetzte, Organisation, Information/Mitsprache, Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung u.a. Die Führungsebene direkt unter der Geschäftsführung wird ebenfalls schriftlich befragt, aber mit einem speziellen Fragebogen. Ein Ablaufplan stellt die einheitliche Durchführung der schriftlichen Befragungen in den verschiedenen Unternehmungen sicher (vgl. z.B. Töpfer/Funke 1985. S. 13 ff.).

#### 5.6.4 Methoden zur Sammlung von schriftlichem Datenmaterial

Wir unterscheiden hier das Sammeln von Sekundärmaterial und bestehenden Dokumenten von der Bereitstellung spezieller (unternehmungsinterner) schriftlicher Unterlagen.<sup>1</sup>

##### Sammeln von Dokumenten und Sekundärmaterial

Gesammelt werden alle Dokumente der Unternehmung, die zugänglich und für die Untersuchung relevant sind (z.B. Leitbild, Reglemente, Führungsrichtlinien, Geschäftsberichte, Informationsbroschüren, Produktbeschreibungen, Hauszeitungen etc.). Darüber hinaus werden auch extern zugängliche Informationen über die Unternehmung gesammelt, beispielsweise aus Presseberichten, Brancheninformationen usw. Spezifisch für die Datenaufbereitung und -auswertung muss darüber hinaus statistisches Sekundärmaterial (z.B. volkswirtschaftliche Kenngrößen wie Branchenindikatoren, Teuerungsindizes etc.) beschafft werden.

##### Sammeln von unternehmungsinternen statistischen Daten

Es handelt sich hier um eine Reihe personalstatistischer und finanzstatistischer Daten, die von den entsprechenden Fachabteilungen oder von der Geschäftsführung speziell bereitgestellt werden müssen, weil sie in der gewünschten Form normalerweise nicht vorliegen. Zur Sicherung der einheitlichen Datenstruktur werden schriftliche Anweisungen und vordruckte Formulare geschaffen. Der Untersuchungsleiter steht für die Bereitstellung beratend zur Verfügung.

1 Literatur vgl. z.B. Hoffmann (1980. S. 47), Bortz (1984. S. 74 ff.), Beutelmeyer/Kaplitza (1987).



### **5.6.5 Methoden testähnlicher Art**

In der Untersuchung gelangen einige Methoden testähnlicher Art zur Anwendung; wobei ein Test in dem hier verwendeten Sinne – vereinfacht ausgedrückt –, von erwiesenen Kausalbeziehungen ausgeht und diese benutzt, um Personen oder Gruppen zu prüfen, und schwer erfassbare Daten quantifizierbar macht (vgl. Zimmermann 1972. S. 37, Bortz 1984. S. 131 ff.). Beispielsweise ist ein grosser Teil des Mitarbeiter-Fragebogens standardisiert, d.h. es existieren Normwerte, die als Vergleichsbasis dienen. Ebenso kann die quantitative und qualitative Analyse des Fragebogen-Rücklaufes als testähnliche Methode bezeichnet werden, denn der Ablauf wird nach Plan und unter weitgehend kontrollierten Bedingungen durchgeführt. Innerhalb der Gruppe der Geschäftsführungsmitglieder gelangt zudem während des Interviews eine spezielle Einstufungsskala («Managertypologie») zum Einsatz, die verdeckte individuelle und gruppenspezifische Ausprägungen sichtbar macht.

### 5.6.6 Methoden der Beobachtung

Von den verschiedenen Methoden der Beobachtung (vgl. Bortz 1984. S. 189 ff., Wohlgemuth 1984. S. 142, Huber 1987) wird vor allem die nichtteilnehmende Beobachtung eingesetzt, d.h. der Beobachter ist Aussenstehender und sammelt zielgerichtet und systematisch Beobachtungen, zumeist offen (im Gegensatz zur verdeckten Beobachtung, bei der die Beobachteten davon nichts wissen). Dies ist bei einer Betriebsbesichtigung der Fall und geschieht automatisch im Laufe der Untersuchungsphase aufgrund der zahlreichen Kontakte des Untersuchungsleiters mit der Unternehmung. Auch während der einzelnen Interviews mit der Unternehmungsspitze werden Beobachtungen gesammelt sowie am Ende der Untersuchung, beim Ergebnis-Feedback an die Geschäftsführung<sup>1</sup>.

Beobachtungen erlauben insbesondere die Erfassung von schwerquantifizierbaren Merkmalen der Unternehmung. Sie ermöglichen das Einfangen von Stimmungen, unternehmungskulturellen Besonderheiten und «Zwischentönen», beispielsweise beim Gespräch mit der Geschäftsführung. Anhand einer in allen Unternehmungen vorgenommenen Systematisierung der erhobenen Daten, kann die einheitliche Auswertung sichergestellt werden. Beobachtungen helfen mit, die Validität der mittels anderer Methoden erhobenen Daten zu überprüfen, und erhöhen dadurch die Validität der gesamten Untersuchung.

1    Letzteres enthält allerdings bereits Elemente einer teilnehmenden Beobachtung.

## 5.7 Diagnoseinstrumente

### 5.7.1 Vorbemerkungen und Übersicht

Die Diagnoseinstrumente sind Transportmittel der Indikatoren, während die Indikatoren als Werkzeuge der Unternehmungsdiagnose bezeichnet werden können. Aus dieser Perspektive wird klar, dass die hier entwickelten Diagnoseinstrumente sich in logischer Folge aus dem Indikatorenraster ableiten lassen. Und zwar, indem Indikatorencluster nach den Kriterien der Datenquelle und der Methode der Datenerhebung gebildet werden, d.h. ein Diagnoseinstrument setzt sich aus all jenen Indikatoren zusammen, die mit der gleichen Methode bei derselben Datenquelle ansetzen. So kann sichergestellt werden, dass die Unternehmung nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht wird. Damit wird deutlich, dass erst die durchgängige, systematische Abstimmung zu einem wissenschaftlich brauchbaren Diagnoseinstrumentarium führt (vgl. hierzu die Ergebnisse des Diagnoseinstrumente-Surveys in Kapitel 4.5).

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass die Gestaltung der Instrumente der Artefaktbildung (Methodenartefakte oder sozial bedingte Artefakte, vgl. z.B. Heidenreich 1987. S. 413) nicht Vorschub leistet. Abgesehen vom Verhalten und den Erwartungen des Untersuchungsleiters (z.B. in Interviews) können auch Konstruktionsmängel in den Instrumenten zu Methodenartefakten führen. So sollten beispielsweise die einzelnen Fragen bei der Befragung so formuliert werden, dass sich nicht bestimmte Antworttendenzen ergeben, die in der Auswertung zu entsprechenden Störvariablen werden.

Die wichtigsten Diagnoseinstrumente werden nachfolgend einzeln nach ihrem Zweck, ihren Hauptmerkmalen, ihrer Entwicklung und aufgrund einer vorläufigen Beurteilung beschrieben. Es handelt sich um folgende (wer sich weniger für die instrumentellen Belange interessiert, kann direkt zum Kapitel 5.8 weitergehen):

- Interview-Fragebogen für den «CEO» (Vorsitzende der Geschäftsführung)
- Interview-Fragebogen für Geschäftsführungsmitglieder
- Interview-Fragebogen für Fachstellenvertreter
- Mitarbeiter-Fragebogen

- DU-Fragebogen (für die der Geschäftsführung direkt unterstellten Führungskräfte)
- Erfassungsblätter für die Personalstatistik-Daten (I - III) mit Anleitung und Codeverzeichnissen
- Erfassungsblatt für die Finanzstatistik-Daten mit Anleitung
- Beobachtungs-Fragebogen und -Protokoll

### 5.7.2 Interview-Fragebogen für den «CEO»

#### *Zweck:*

Der Interview-Fragebogen für den «CEO»<sup>1</sup>, in der Regel der Vorsitzende der Geschäftsführung, dient zu einem in die Tiefe gehenden Gespräch über wesentliche Fragen der Unternehmung. In bezug auf die verwendeten Indikatoren stellt der Fragebogen ein «Gefäß» dar, welches der Datengenerierung, der Protokollierung und als Auswertungshilfe dient.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Es handelt sich um einen standardisierten und strukturierten Fragebogen für die mündliche Befragung mit 315 Fragen und einem Umfang von 17 Seiten (vgl. Anhang C). Die Fragen sind in neun Schwerpunkten zusammengefasst:

1. Historische Entwicklung der Unternehmung
2. Unternehmungspolitik
3. Personalpolitik
4. Profil «CEO»
5. Zu den GF-Mitgliedern
6. Produktqualität
7. Innovationsfähigkeit
8. Flexibilität
9. Schlussfragen

Die Antworten werden stichwortartig protokolliert und/oder den vorgesehenen Antwortkategorien zugeordnet. Die Interviewdauer beträgt je nach Unternehmung und Gesprächspartner 2 bis 4 Stunden, im Durchschnitt ungefähr 3 Stunden.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Der Interview-Fragebogen für den Vorsitzenden der Geschäftsführung wurde von Grund auf neu konzipiert.
2. Er enthält sowohl offene wie geschlossene Fragen (vgl. Atteslander/Kopp 1987. S. 152 ff.) und erlaubt die standardisierte Befragung, da die individuell verschiedenen Antworten zwecks Vergleichbarkeit nach Kategorien geordnet werden (Atteslander/Kopp 1987. S. 154).

1 Person mit der höchsten exekutiven Führungsfunktion (vgl. Indikator-Definition im Anhang A).

3. Es handelt sich um einen strukturierten Fragebogen, weil Inhalt, Anzahl und Reihenfolge der Fragen festgelegt sind. Auch die sprachliche Formulierung der Fragen sowie die Verwendung der Antwortkategorien sind durch die Operationalisierung vorbestimmt (Hinweis zur Gestaltung von Fragebogen siehe Noelle 1976. S. 59, Atteslander/Kopp 1987. S. 151, Hoffmann 1980. S. 45 f.). Damit kann einem allfälligen Versuchleitereffekt (Heidenreich 1987. S. 413 f.) entgegengewirkt werden.
4. Die 315 Fragen ergeben sich aus der Gesamtheit der Indikatoren und Subindikatoren, die durch mündliche Befragung beim «CEO» eingesetzt werden. Der Umfang lässt sich dadurch rechtfertigen, dass es sich weitgehend um für die Unternehmung zentrale Fragen handelt.
5. Der Fragebogen enthält aber mehr Fragen, als Indikatoren und Subindikatoren zum Einsatz gelangen, denn schwierige oder sensible Themen werden durch spezielle Fragen vorbereitet. Beispielsweise kann eine vorangestellte offene Frage den Interviewten kognitiv auf das Thema einstimmen und sicherstellen, dass die Kernfrage richtig verstanden wird. Bei verschiedenen Fragen sind stichwortartig Reserve- und Nachfassfragen beigelegt, die nach Bedarf zur Präzisierung oder Absicherung verwendet werden können.
6. Die Reihenfolge der thematischen Schwerpunkte und die Anordnung der Fragen innerhalb der Schwerpunkte sollen einen flüssigen Gesprächsverlauf ermöglichen und Zäsuren vermeiden.
7. Der Anfang des Fragebogens zielt darauf ab, möglichst rasch das Vertrauen des Interviewten zu gewinnen, um das Gespräch in einer entspannten und erspriesslichen Atmosphäre durchführen zu können.
8. Die erste Fassung des Interview-Fragebogens wurde mit aussenstehenden Experten der Sozialforschung besprochen und nach verschiedenen Änderungen einem Probelauf unterworfen. Dabei zeigte sich, dass nur vereinzelt Korrekturen in der formalen Darstellung nötig waren und einige Messskalen verbessert werden mussten.

### *Vorläufige Beurteilung:*

Der Interview-Fragebogen ermöglicht eine qualitativ orientierte, konzise Erfassung des ganzen Spektrums der für die Untersuchung relevanten Merkmale der Unternehmung. Die Strukturierung und Standardisierung erhöht die Vergleichbarkeit, trotzdem hat der Interviewer bezüglich Ablauf ein gewisses Mass an Freiheit und kann zusätzliche, als bedeutsam erscheinende Informationen ins Protokoll aufnehmen.

### 5.7.3 Interview-Fragebogen für Geschäftsführungsmitglieder

#### *Zweck:*

Der Interview-Fragebogen für Geschäftsführungsmitglieder dient zu einem in die Tiefe gehenden Gespräch über wesentliche Fragen der Unternehmung.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Es handelt sich um einen standardisierten und strukturierten Fragebogen für die mündliche Befragung mit 325 Fragen und einem Umfang von 15 Seiten. Die Fragen sind in neun Schwerpunkten zusammengefasst:

1. Organisationsstruktur
2. Automatisierungsgrad
3. Personalpolitik
4. Profil GF
5. Zum «CEO» und seiner Funktion
6. Produktqualität
7. Innovationsfähigkeit
8. Flexibilität
9. Unternehmungspolitik

Die Antworten werden stichwortartig protokolliert und/oder den vorgesehenen Antwortkategorien zugeordnet. Die Interviewdauer beträgt je nach Unternehmung und Gesprächspartner 1,5 bis knapp 4 Stunden, im Durchschnitt ungefähr 2  $\frac{1}{4}$  Stunden.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Die Bemerkungen (1–8) zum Interview-Fragebogen für den «CEO» gelten hier analog.
2. Der Unterschied besteht in einer etwas anderen Schwerpunktbildung. Die Schwerpunkte 1, 2 und 9 sind neu oder anders strukturiert, 4 und 5 sind sinngemäss angepasst und vertauscht worden. Hingegen sind die Schwerpunkte 3, 6, 7, 8 unverändert übernommen. Dieses Vorgehen erlaubt sowohl einen weitgehend direkten Vergleich der Aussagen aller Geschäftsführer und des «CEO» untereinander als auch in gewissen Fragegruppen eine zielgruppenspezifische Befragung.

*Vorläufige Beurteilung:*

Es gelten dieselben Vorteile wie beim Interview-Fragebogen für den «CEO». Die Aufteilung gewisser Befragungsschwerpunkte auf den «CEO» und die übrigen Geschäftsführungsmitglieder erlaubt es, die Bandbreite der Interview-Fragen auszudehnen sowie einzelne Themen zielgruppenspezifisch zu vertiefen.



### 5.7.4 Interview-Fragebogen für Fachstellenvertreter

#### *Zweck:*

Der Interview-Fragebogen für Fachstellenvertreter ermöglicht, es nach Bedarf, ein in die Tiefe gehendes Gespräch über wesentliche Fragen der Unternehmung, in der Regel mit dem Personaldirektor, zu führen.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Es handelt sich ebenfalls um einen standardisierten und strukturierten Fragebogen für die mündliche Befragung mit jedoch nur etwa halb so vielen Fragen wie beim «CEO» und einem Umfang von 8 Seiten. Die Fragen sind in sieben Schwerpunkten zusammengefasst:

1. Historische Entwicklung der Unternehmung
2. Unternehmungspolitik
3. Organisationsstruktur
4. Personalpolitik
5. Führung
6. Flexibilität
7. Schlussfragen

Die Antworten werden stichwortartig protokolliert und/oder den vorgesehenen Antwortkategorien zugeordnet. Die Interviewdauer beträgt je nach Unternehmung und Gesprächspartner 1 1/2 bis 2 1/2 Stunden, im Durchschnitt ungefähr 2 Stunden.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Die Bemerkungen (1–8) zum Interview-Fragebogen für den «CEO» gelten hier analog.

#### *Vorläufige Beurteilung:*

Im Prinzip gelten dieselben Vorteile wie beim Interview-Fragebogen für den «CEO». Dieser Interview-Fragebogen bietet nach Bedarf eine zusätzliche Möglichkeit, die Daten aus den andern Interviews abzusichern.

### 5.7.5 Mitarbeiter-Fragebogen

#### *Zweck:*

Der Mitarbeiter-Fragebogen dient der Befragung aller Mitarbeiter und Führungskräfte (bis zur mittleren Führungsebene) zu den Themen Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Personalentwicklung.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Es handelt sich um einen standardisierten und hochstrukturierten Fragebogen für die schriftliche Befragung mit 147 Fragen und einem Umfang von 8 Seiten (vgl. Anhang B1). Die Fragen gliedern sich in folgende Schwerpunkte <sup>1</sup>:

1. Betriebsklima
  - Allgemeine Fragen
  - Kollegen
  - Vorgesetzte
  - Organisation
  - Information und Mitsprache
2. Arbeitszufriedenheit
  - Meine Kollegen
  - Mein Vorgesetzter
  - Meine Tätigkeit
  - Meine Entwicklung
  - Meine Bezahlung
  - Meine Arbeitszeit
  - Gesicherter Arbeitsplatz
  - Gesamtbeurteilung (Arbeit/Leben)
3. Personalentwicklung
4. Feedback («Hallo»-Fragen)
5. Angaben zur Person

Die ersten drei Schwerpunkte umfassen 140 ausschliesslich geschlossene Fragen. Falls gewünscht, können die Angaben zur Person unternehmungsspezifisch durch eine Frage zum Arbeitsort erweitert werden, so dass der Mitarbeiter-Fragebogen in dieser Form insgesamt 148 Fragen aufweist. Die Zeit, die zum Ausfüllen des Fragebogens benötigt wird, beträgt ungefähr eine halbe Stunde.<sup>2</sup>

1 Zur Gliederung von standardisierten Instrumenten vgl. auch Lienert (1969, S. 55).

2 Vgl. auch v. Rosenstiel et al. (1983, S. 248).

*Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Der Mitarbeiter-Fragebogen setzt sich zum grossen Teil aus Kernstücken bestehender Instrumente zusammen. Durch die Kombination von bewährten Elementen und die gezielte Erweiterung entstand eine neue Gesamtstruktur.
  2. Der Fragebogen ermöglicht die schriftliche und standardisierte Befragung. Die geschlossenen Fragen werden durch Ankreuzen von Ratingskalen beantwortet.
  3. Aufgrund der strukturierten Form und der Übernahme von standardisierten Kernstücken entsteht durch die Replikation die Möglichkeit zum Vergleich mit Normwerten aus früheren Befragungen. Der Rekurs auf bestehende Instrumente zur Messung der Arbeitszufriedenheit und des Betriebsklimas<sup>1</sup> erleichtert zudem die Entwicklung eines inhaltlich und methodisch hochstehenden Mitarbeiter-Fragebogens erheblich und erlaubt das direkte Anknüpfen an den Erkenntnisstand. Durch Verwendung bereits standardisierter Fragen sind verschiedene Indikatoren inhaltlich determiniert. Die übernommenen Frageblöcke mit ihren Items bilden jeweils einen Faktor<sup>2</sup> (einem Indikator gleichsetzbar). Zusätzlich ist auch die Auswertung und Interpretation auf Ebene eines Items (einem Subindikator äquivalent) möglich.<sup>3</sup>
  4. Der Schwerpunkt Betriebsklima umfasst 67 Fragen, die sich im wesentlichen auf den im deutschen Sprachraum höchstentwickelten Fragebogen zur Erfassung des Betriebsklimas abstützen (siehe Dokumentation zum Diagnoseinstrumente-Survey im Anhang), nämlich auf den im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung entwickelten Erhebungsbogen des Instituts für Psychologie der Universität München, der inzwischen vieltausendfach eingesetzt wurde und sich in der Praxis gut bewährt hat (v. Rosenstiel et al. 1983).
  5. Der Schwerpunkt Arbeitszufriedenheit umfasst ebenfalls 67 Fragen und besteht im wesentlichen aus Teilen des «Arbeitsbeschreibungs-Bogens» (ABB) von Neuberger/Allerbeck (1978). Es handelt sich hierbei um eine Weiterentwicklung des amerikanischen «Job Descriptive Index» (JDI, vgl. Smith/Kendall/Hulin 1969). Der ABB (siehe
- 1 Zur Unterscheidung von Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit vgl. Sydow/Conrad (1982) und die Facettenanalyse bei v. Rosenstiel et al. (1983, S. 47 ff.), die allerdings von Neuberger (1985, S. 186) kritisiert wird.
  - 2 Die Faktoren werden auch als Indizes bezeichnet (vgl. Kap. 5.5.1), weil sie sich aus den verschiedenen Items zusammensetzen.
  - 3 Vgl. die These bei Neuberger/Kompa (1987, S. 48), dass Itemwerte für die Diagnose besonders wichtig sind.

Dokumentation zum Diagnoseinstrument-Survey im Anhang) ist das zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Raum am besten getestete und am weitesten entwickelte Instrument (vgl. auch v. Rosenstiel et al. 1983. S. 30).

6. Der Schwerpunkt Personalentwicklung (sechs "Ergänzungsfragen") wurde von Grund auf neu entwickelt und erlaubt die Einschätzung von wichtigen Aspekten des Humanpotentials. Im Vordergrund steht dabei die Erfassung brachliegender menschlicher Ressourcen. Die Idee zur letzten Frage (E6) wurde dem Fragebogen von Wilpert entnommen (Kubicek/Welter 1985. S. 1119).
7. Zum Aufbau des Mitarbeiter-Fragebogens: Die klare Trennung zwischen Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheitsteilen wurde dem blockweisen Wechsel von Betriebsklima- zu Arbeitszufriedenheitsfragen vorgezogen, da die Risiken hinsichtlich einer Verwischung der unterschiedlichen theoretischen Ansätze (vgl. Indikator-Definition im Anhang A) schlechter kontrollierbar sind als ein einmaliger Sprung. Ganz allgemein wurde viel Wert darauf gelegt, den ursprünglichen Charakter der Instrumente möglichst nicht zu verändern und die Erkenntnisse der Autoren zu berücksichtigen.

Das Betriebsklima wurde aus drei Gründen an den Anfang gestellt: 1. Der Frageblock „Allgemeine Fragen“ erfüllt ausgezeichnet die «Eisbrecher-Funktion», die für schriftliche Befragungen nötig ist (vgl. Lienert 1969. S. 138, v. Rosenstiel 1983. S. 256). 2. Der Betriebsklimateil erleichtert durch die relativ präzise gestellten Fragen das richtige Verständnis und mindert Unklarheiten und Fehlinterpretationen. Beim Wechsel zum abstrakteren Arbeitszufriedenheits-Teil ist der Befragte bereits auf die Thematik fokussiert. 3. Fragen zum Betriebsklima sind allgemeiner als zur eigenen Arbeitszufriedenheit, die meistens sensibler sind (z.B. eigene Vorgesetzte etc.). Wir sind der Regel gefolgt, sensible Fragen nicht an den Anfang einer Befragung zu stellen.

Im Anschluss an die einzelnen Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Frageblöcke haben wir je eine zusätzliche Frage eingefügt, mit der Verbesserungspotentiale sichtbar gemacht werden. An einigen wenigen Stellen wurde der ursprüngliche Terminus Firma durch den Ausdruck Unternehmung ersetzt.

8. Die Fragen zur Person (P-Fragen) blieben absichtlich auf das Wesentliche beschränkt. Bekanntlich belastet eine grosse Zahl Fragen zur Person das Vertrauen in die Anonymität; sie werden erfahrungsgemäss häufig leer gelassen oder unkorrekt beantwortet.
9. Ein relativ neuer Weg wurde beschritten mit den beiden Feedback-Fragegruppen («Hallo»-Fragen) in der Mitte und am Ende des Fragebogens (vgl. Anhang B1). Dem

Interviewten wird damit ein zusätzlicher Kanal zur Kommunikation angeboten (Metaebene), mit dem die Befragungssituation und entsprechende Verzerrungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden können (Atteslander/Kopp 1987, S. 168 f.). Die Fragen sollten Hinweise geben, wie der Fragebogen auf den Mitarbeiter wirkt, und letztlich auch die Validität absichern helfen.

10. Der Mitarbeiter-Fragebogen ist im Einsatz grundsätzlich unabhängig von der hierarchischen Position des Befragten. Die einzelnen Fragen sind inhaltlich und formal möglichst einfach gehalten und sollen für jeden Mitarbeiter verständlich sein. Die übernommenen Teile stammen aus Instrumenten, die primär für die Befragung von «Mitarbeitern an der Basis» entwickelt wurden. Für einen Topmanager mögen die befragten Inhalte prioritätsmässig anders zu gewichten sein. Wir setzen den Mitarbeiter-Fragebogen deshalb in der Regel nur bis zur drittobersten Führungsebene ein.

Wir erachten es für die weitere Differenzierung des Diagnoseinstrumentes und der Ergebnisse allerdings als unerlässlich zu wissen, ob die antwortende Person auch Führungsaufgaben hat (zur Diskussion diesbezüglich vgl. Kubicek/Welter 1985, S. 25). Durch Erfassen dieses Kriteriums gehen wir bewusst einen Schritt weiter als Neuberger/Allerbeck (1978) und v. Rosenstiel et al. (1983), wobei wir damit einer Empfehlung von v. Rosenstiel et al. (1983, S. 348) folgen.

11. Der Mitarbeiter-Fragebogen eignet sich sowohl für eine Vollerhebung als auch für ein Stichproben-Sample.
12. Grosser Wert wurde auf eine grafisch übersichtliche und ansprechende Form gelegt; die beiden Karikaturen sollen den «scientific touch» etwas auflockern. Gleichzeitig muss der Fragebogen den Anforderungen für eine möglichst einfache und fehlerfreie Dateneingabe in den Computer («Ablochung») genügen.
13. Die erste Fassung des Mitarbeiter-Fragebogens wurde mit Fachkollegen aus Wissenschaft und Praxis besprochen. Mit den Autoren der teilweise übernommenen Instrumente wurde persönlicher Kontakt aufgenommen (v. Rosenstiel/Neuberger). Gegen das beabsichtigte Vorgehen wurde nichts eingewendet, allerdings wies Neuberger auf einige Schwächen des ABB hin. (Beiden Autoren wurde die definitive Fassung des Fragebogens nochmals vorgelegt.) Als nächster Schritt entstand eine zweite Fassung, die von einem unabhängigen Fachexperten aus einer auf sozialwissenschaftliche Umfragen spezialisierten Institution beurteilt und bis auf einige Details für gut befunden wurde. Der Pilotversuch in der (absichtlich etwas vorgezogenen) ersten Un-

ternehmung verlief problemlos und ergab weder einen inhaltlichen noch einen formalen Änderungsbedarf.

14. Die übernommenen Frageblöcke, die von den Autoren auf Basis explorativer Faktorenanalysen entwickelt wurden, werden einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen (siehe Anhang L).
15. Besondere Aufmerksamkeit wurde der Einführung des Mitarbeiter-Fragebogens in der Unternehmung geschenkt.<sup>1</sup> Bekanntlich spielt diese eine sehr grosse Rolle für den Erfolg der Befragung (vgl. Atteslander/Kopp 1987. S. 169 f.).

#### *Vorläufige Beurteilung:*

Der Fragebogen ist ein aussagekräftiges, teilweise schon länger erprobtes, auf Normwerten aufbauendes Diagnoseinstrument, mit dem grundsätzlich alle Mitarbeiter einer Unternehmung angesprochen werden können. Der Einsatz ist sehr forschungsökonomisch (Aufwand/Nutzen), und die Auswertung lässt sich mit der im Rahmen dieses Forschungsprojektes speziell entwickelten Software per EDV rationell durchführen. Der Umfang des Fragebogens bewegt sich in einem vertretbaren Rahmen (vgl. z.B. Domsch 1985. S. 111). Durch die schriftliche Befragung kann die von den Mitarbeitern oftmals geschätzte Anonymität sichergestellt werden. Allerdings lässt sich die Erhebungssituation nicht kontrollieren. Der Feedback zur Befragungssituation («Hallo»-Fragen) soll Hinweise zur Qualität der Befragung liefern. Die Repräsentativität des Rücklaufs lässt sich durch die Angaben zur Person überprüfen (mit den Personalstatistik-Daten). Im Hinblick auf die generelle Weiterentwicklung von Diagnoseinstrumenten ist der direkte Vergleich von Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Personalentwicklung erkenntnistheoretisch von besonderem Interesse. Sodann besteht die Option für den Aufbau einer schweizerischen Datenbasis (Normwerte).

1 Der Ablauf wird im Kapitel 5.9.2.5 beschrieben.

### 5.7.6 DU-Fragebogen

#### *Zweck:*

Der DU-Fragebogen dient der Befragung aller der Geschäftsführung direkt unterstellten Führungskräfte. Er schliesst die Lücke zwischen den Interviews mit der Geschäftsführung und dem Mitarbeiter-Fragebogen und soll zudem die angesprochenen Führungskräfte aus erster Hand über die Mitarbeiterbefragung informieren und ihre Unterstützung sicherstellen.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Es handelt sich um einen kurzen, standardisierten und strukturierten Fragebogen zur schriftlichen Befragung. Die drei Fragen sind integriert in einem vom Untersuchungsleiter persönlich an den DU gesandten Brief, der ihn über die Mitarbeiterbefragung informiert. Gleichzeitig erhält der DU ein Exemplar des Mitarbeiter-Fragebogens als Muster. Die zeitliche Beanspruchung des DU beträgt zirka 5 Minuten.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Der DU-Fragebogen stützt sich auf bereits getestete Fragen. Die gleichzeitig abgegebenen Informationen sind abgestimmt auf die parallel durchgeführte Mitarbeiterbefragung.
2. Die Fragen sind dem Fragebogen von Wilpert entnommen (vgl. Kubicek/Welter 1985. S. 1118 ff.).

#### *Vorläufige Beurteilung:*

Durch die persönliche Ansprache der DU entsteht ein lückenloser Kontakt mit allen Führungskräften. Die Beantwortung der Fragen gibt wichtige Hinweise auf das Humanpotential. Der Rücklauf des Fragebogens lässt Rückschlüsse auf das Engagement der DU zu.

### 5.7.7 Erfassungsblätter für die Personalstatistik-Daten (I–III)

#### *Zweck:*

Die verschiedenen Erfassungsblätter für die Personalstatistik-Daten dienen der systematischen Erfassung von sogenannten «harten» Daten aller Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmung.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Das Instrument besteht aus je einer vorgedruckten Tabelle (I–III) zum Eintragen der benötigten Personalstatistik-Daten und einer Anleitung zum Ausfüllen mit den entsprechenden Codeverzeichnissen (siehe Anhang D1/D2).

- Tabelle I erfasst jede Person der Unternehmung in einem Datensatz (Funktion, Alter, Dienstalter, Lohn, Erfahrung, Ausbildung, Absenzen etc.).
- Tabelle II erfasst alle in den letzten 5 Jahren ausgetretenen Personen je in einem Datensatz (analog Tabelle I).
- Tabelle III erfasst die Personalbestände am Jahresende der letzten 5 Jahre.

Der Zeitaufwand zur Erfassung der Daten ist je nach Form und Qualität des unternehmensinternen Quellenmaterials sehr unterschiedlich. Der Durchschnitt schwankt von 3 bis 10 Minuten pro Person.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Die Erfassungsblätter für die Personalstatistik-Daten I – III wurden von Grund auf neu entwickelt.
2. Die zu erfassenden Daten sind alle präzise definiert. Sie lassen sich – sofern vorhanden – objektiv erfassen und jederzeit überprüfen.
3. Einige Datenkategorien müssen in codierter Form eingetragen werden. Durch die präzisen Vorschriften ist der verbleibende Ermessensspielraum beim Codieren äusserst klein.
4. Zur Förderung der Übersichtlichkeit wird für jede Person in der Tabelle nur eine Zeile benutzt. In den Spalten werden die Messergebnisse zu den entsprechenden Subindikatoren eingetragen.



5. Die Tabellenform gewährleistet neben der Einheitlichkeit in der Darstellung auch die Vollständigkeit der Daten; d.h. allfällige Kontrollen werden erleichtert. Die Daten im Erfassungsblatt sind bereits in der Reihenfolge festgehalten, wie sie in den Computer eingegeben werden.
6. Die Formulare entstanden durch Zusammenfassung aller Indikatoren, die nach der Methode des Sammelns von unternehmungsinternen statistischen Daten eingesetzt werden sollen. Nach dem Pilotversuch in der ersten Unternehmung – sie wurde vom Untersuchungsleiter selbst durchgeführt – wurden die dabei gemachten Erfahrungen berücksichtigt und die Formulare in ihre definitive Form gebracht.
7. Sehr wichtig für die Personen, die das Formular ausfüllen, ist die Beachtung der hierfür speziell erstellten Anleitung. Auch Zweifelsfälle müssen nach einheitlichen Kriterien behandelt werden.

#### *Vorläufige Beurteilung:*

Durch Erfassung der Personalstatistik-Daten direkt an der zentralen Dokumentationsstelle in der Unternehmung (Personaldienst, Akten der Geschäftsführung) wird eine hohe Realibilität und Validität erreicht. Die dabei unerlässliche schriftliche Zusicherung absoluter Vertraulichkeit erleichtert den Zugang zu den gewünschten, jedoch sensiblen Daten wie beispielsweise Löhnen und Lohnentwicklung aller Mitarbeiter und Führungskräfte, Background und Laufbahnverlauf der einzelnen Personen usw. Das Erfassen und Auswerten dieser «harten» Daten erhöht die Qualität der gesamten Untersuchung sehr und erlaubt interessante Kombinationen mit den Daten aus anderen Quellen.

### 5.7.8 Erfassungsblatt für die Finanzstatistik-Daten

#### *Zweck:*

Das Erfassungsblatt für die Finanzstatistik-Daten dient der systematischen Erfassung von Finanzzahlen, die unternehmensintern bereitgestellt werden.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Das Erfassungsblatt ist tabellarisch aufgebaut, damit die benötigten finanzstatistischen Daten der vergangenen 5 Jahre übersichtlich eingetragen werden können (vgl. Anhang E1). Es handelt sich vor allem um wertbereinigte Daten aus Bilanz und Erfolgsrechnung (Rohwerte<sup>1</sup>). Eine spezielle Anleitung (mit Definitionen) stellt die einheitliche Handhabung des Erfassungsblattes sicher. Der Zeitaufwand für die Erfassung und Wertbereinigung der Daten ist unterschiedlich, er sollte aber für den zuständigen Spezialisten in der Regel nicht mehr als einen halben Arbeitstag betragen.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Das Erfassungsblatt für die Finanzstatistik-Daten wurde von Grund auf neu entwickelt.
2. Die zu erfassenden Daten sind alle in einer separaten Anleitung präzis definiert. Sie lassen sich – sofern vorhanden – objektiv erfassen und jederzeit überprüfen.
3. Die Tabellenform gewährleistet neben der Einheitlichkeit in der Darstellung auch die Vollständigkeit der Daten; d.h. allfällige Kontrollen werden erleichtert.
4. Das Erfassungsblatt entstand nach Zusammenstellung aller Indikatoren, die nach der Methode des Sammelns von unternehmensinternen statistischen Daten eingesetzt werden sollen. Die zu erfassenden finanzstatistischen Daten wurden bereits vor Gestaltung der Tabelle mit ausstehenden Experten aus Finanzwissenschaft und -praxis besprochen und festgelegt. Das Erfassungsblatt und die Anleitung wurden einem Probelauf unterzogen, anschliessend sind noch einige formale Verbesserungen vorgenommen worden.

1 Die Rohwerte werden zur Bildung verschiedener Kennzahlen verwendet, wofür ein spezielles Kennzahlenblatt entwickelt wurde (vgl. Anhang E2).

*Vorläufige Beurteilung:*

Das Erfassungsblatt erlaubt die übersichtliche Zusammenstellung der wichtigsten finanzstatistischen Daten der vergangenen 5 Jahre. Die schriftliche Zusicherung absoluter Vertraulichkeit erleichtert den Zugang zu den wertbereinigten Daten (Berücksichtigung der stillen Reserven).

### 5.7.9 Beobachtungs-Fragebogen und -Protokoll

#### *Zweck:*

Der Beobachtungs-Fragebogen ist ein «Gefäss» für alle Indikatoren, die während des gesamten Beobachtungszeitraumes erfasst werden können. Für das laufende Festhalten der (nichtteilnehmenden) Beobachtungen steht ein spezielles Beobachtungs-Protokoll zur Verfügung.

#### *Hauptmerkmale des Instrumentes:*

Der Beobachtungs-Fragebogen umfasst 56 Fragen, im Prinzip analog zu den Interview-Fragebogen, und gliedert sich in 5 Schwerpunkte mit je einem standardisierten und einen strukturierten Hauptteil sowie einem unstrukturierten Zusatz. Die Schwerpunkte entsprechen den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien und lauten:

1. Führung
2. Mitarbeiter
3. Marketing
4. Organisation
5. Unternehmungsentwicklung/Allgemeines

Der Beobachtungs-Fragebogen wird vom Untersuchungsleiter nach seinen zahlreichen Interaktionen mit der Unternehmung und nach Abschluss der Interviewrunde und der Mitarbeiterbefragung (die ungefähr innerhalb von sechs Wochen durchgeführt werden) ausgefüllt. Die Beobachtungs-Protokolle sowie der entstandene Gesamteindruck sind hierfür Grundlage.

#### *Bemerkungen zur Entwicklung des Instrumentes:*

1. Der Beobachtungs-Fragebogen wurde von Grund auf neu konzipiert. Ebenso das Beobachtungs-Protokoll.
2. Der Fragebogen erlaubt die systematische Aufbereitung und Auswertung der gesammelten (nichtteilnehmenden) Beobachtungen.
3. Die 56 Fragen des Beobachtungs-Fragebogens ergeben sich aus der Gesamtheit der Indikatoren und Subindikatoren, die mittels Beobachtung vom Untersuchungsleiter zu erfassen sind. Hiervon ausgeklammert ist einzig das Beurteilungskriterium Finanzen, welches sich gemäss Definition ausschliesslich auf die schriftlich erfassten Finanzstatistik-Daten stützt.

4. Die Beobachtungen werden durch die verwendeten Ratingskalen und Antwortkategorien standardisiert und strukturiert und ermöglichen den Vergleich mit andern Unternehmungen.
5. Die unstrukturierten Zusätze für «Diverses» ermöglichen die Aufbereitung zusätzlicher, unvorhergesehener und nicht strukturierbarer Beobachtungen.
6. Der Beobachtungs-Fragebogen entstand parallel mit den Interview-Fragebogen und wurde ebenfalls von aussenstehenden Experten der Sozialforschung geprüft. Er wurde aufgrund der in den Protokollen gesammelten Beobachtungen nachträglich noch erweitert.

*Vorläufige Beurteilung:*

Alle Beobachtungen des Untersuchungsleiters werden in einem einzigen Instrument zusammengefasst und für die Gesamtauswertung übersichtlich aufbereitet. Der direkte Vergleich zwischen den Unternehmungen wird dadurch erheblich erleichtert, und der unstrukturierte Zusatz lässt genügend Platz für nicht strukturierbare Anmerkungen.

### 5.7.10 Weitere Instrumente

Zusätzlich zu den beschriebenen Diagnoseinstrumenten werden während der Datenerhebung noch eingesetzt:

- zahlreiche Checklisten für die Datensammlung (insbesondere für die Sammlung von Dokumenten und Sekundärmaterial)
- Einschätzungsskalen «Managertypologie» und Hilfsblatt zur Einschätzung von Persönlichkeitsdimensionen (als Basis dienen psychometrische Persönlichkeitstests)
- zahlreiche Anweisungen, Erklärungen und Textmuster für Briefe.

Für die an die Datenerhebung anschliessende Datenaufbereitung und -auswertung wurden zahlreiche Hilfsmittel geschaffen, wie

- spezielle Auswertungsbogen für die Interviews
- diverse Checklisten zur Datenaufbereitung (siehe Dokumentation im Anhang H)
- zahlreiche Hilfsblätter für die manuelle Ergebnisauswertung (Synopsis der Untersuchungsergebnisse, Übersicht Mitarbeiter/Führungskräfte usw.)
- spezielle Programme für die Eingabe der Daten des Mitarbeiter-Fragebogens und der Personalstatistik-Daten I und II in den Computer des Rechenzentrums der Universität Zürich mit zahlreichen Plausibilitätstests
- zahlreiche Programme für die Datenaufbereitung
- über 300 Programme für die Datenauswertung und zur Visualisierung der Ergebnisse.

## 5.8 Selektion der Unternehmungen

Die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmungen hat mit grosser Sorgfalt zu erfolgen. Wie bereits im Kapitel 5.2.5 besprochen, wollen wir die interne Validität der Untersuchungsergebnisse u.a. durch restriktive Vorgabe von Selektionskriterien für die Untersuchungseinheiten erhöhen. Das im Rahmen der explorativen, quasiexperimentellen Felduntersuchung vorgesehene Matching-Design verlangt von den einander gegenübergestellten Unternehmungen eine möglichst hohe Vergleichbarkeit.

Aus diesem Grund erhält die Offenlegung der Selektionskriterien und des Selektionsprozesses einen hohen Stellenwert für die Gesamtbeurteilung der Qualität der vorliegenden empirischen Untersuchung. Auch für weiterführende Forschungen, beispielsweise Replikationsstudien, ist es wichtig, die Kriterien der Auswahl und die wesentlichen Prozessphasen nachvollziehen zu können. Der Selektionsprozess hat insgesamt nahezu ein Jahr gedauert.

## 5.8.1 Kriterien für die Selektion der untersuchten Unternehmungen

### 5.8.1.1 Eignung für das Matching-Design

Aufgrund der gewählten Untersuchungsart werden drei oder vier Unternehmenspaare, also sechs bis acht Unternehmungen gesucht. Die einander gegenübergestellten Unternehmungen

- sollten direkte Konkurrenten oder zumindest branchenmässig miteinander vergleichbar sein und
- müssen sich vom Erfolg her klar unterscheiden (finanziell erfolgreicher/weniger erfolgreich).

Damit soll das in Kapitel 5.3.4 entwickelte Matching-Design angestrebt werden. Die Produkt/Markt(Umwelt)-Situation und die Phase der Unternehmensentwicklung sollten für die „gepaarten“ Unternehmungen den direkten Vergleich erlauben. Die verschiedenen Selektionskriterien werden anschliessend einzeln diskutiert.

### 5.8.1.2 Die Selektionskriterien im einzelnen

Die Enumeration und Kommentierung der einzelnen Selektionskriterien erfolgt in loser Reihenfolge und beschränkt sich auf die für den Entscheid relevanten Aspekte:

1. Es handelt sich um eine schweizerische Unternehmung, d.h. der Besitz befindet sich weitestgehend in schweizerischen Händen (seit mindestens einer Generation).
2. Eine starke Verwurzelung im Schweizer Markt seit mehr als einer Generation (mindestens 30 – 40 Jahre) ist vorhanden.
3. Die Muttersprache der Mitarbeiter ist vorwiegend Deutsch.

Begründung (1–3): Die Untersuchung soll auf schweizerische Unternehmungen konzentriert sein. Die Verwurzelung im Schweizer Markt soll sicherstellen, dass allfällig typische schweizerische Elemente des Wettbewerbs enthalten sind. Ein gewisses Mindestalter des sozio-technischen Systems stellt sicher, dass die mit der Gründungsphase verbundenen Besonderheiten nicht mehr oder nur noch gering nachwirken.



Die Einschränkung auf die deutsche Sprache erfolgt einmal in der Annahme, dass die Ergebnisse besser interpretierbar sind (möglichst keine sprachlich bedingten Verzerrungen), als auch aus forschungsökonomischen Gründen, denn das umfangreiche Instrumentarium müsste übersetzt (und standardisiert) werden. Sofern der eingeschlagene Weg sich als erfolgreich erweist, kann in nachfolgenden Untersuchungen selbstverständlich auch eine Ausweitung auf Unternehmungen in kulturell anderen Regionen in Betracht gezogen werden.

4. Sekundär- und Tertiärsektors werden je etwa hälftig berücksichtigt.

Begründung: Die untersuchten Unternehmungen sollen branchenmässig möglichst breit gestreut sein und nach Möglichkeit einen Querschnitt durch die Schweizer Wirtschaft darstellen. Die ständig wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors rechtfertigt die Gleichstellung mit der Industrie.

5. Bevorzugt werden bedeutende und relativ zukunftssichere Branchen.

Begründung: Einmal Vermeidung von Verzerrungseffekten, die beispielsweise vom Arbeitsmarkt einwirken, aber auch Erhöhung der Nutzungs- und Übertragungsmöglichkeit der Untersuchungsergebnisse und Erkenntnisse; zudem potentiell Verlängerung der grundsätzlich beschränkten Nutzungsdauer von Untersuchungsdaten im Sinne einer Datenbasis.

6. Die Unternehmungsgrösse liegt nach dem Kriterium «Anzahl Beschäftigte» zwischen ca. 200 und 750 Mitarbeitern.

Begründung: Als Grössenkriterium dient bewusst die Anzahl Beschäftigte, da in der geplanten Untersuchung das Humanpotential einen Schwerpunkt in der Diagnose darstellt, d.h. die «sozialen Systeme» sollen untereinander möglichst vergleichbare Grössen aufweisen. Aus diesem Grund haben wir auf die Verwendung weiterer, ebenfalls üblicher Grössenkriterien wie Umsatz, Bilanzsumme etc. verzichtet.

Die Grössenkatgorie ergab sich einmal aus forschungsökonomischen Gründen (Obergrenze wegen Überblickbarkeit, Verarbeitungsaufwand der Daten), insgesamt aber vor allem aus den folgenden theoretischen Überlegungen:

- a) Die gewählte Grössenordnung hat für die Schweizer Wirtschaft eine herausragende volkswirtschaftliche Bedeutung (gemäss den Angaben des Bundesamtes für Statistik sind 1985 von den insgesamt 1400 Unternehmungen mit 200 oder mehr Mitarbeitern rund 1100, also fast 80% in der definierten Kategorie).
- b) Erkenntnistheoretische Beschränkung nach unten: Unternehmungen, die bedeutend weniger als 200 Mitarbeiter haben, sind in der Regel betriebswirtschaftlich und sozialpsychologisch zuwenig komplex und weisen noch nicht alle grundlegenden Probleme und Phänomene von grösseren Unternehmungen auf.

- c) Verschiedene Modelle der Unternehmungsentwicklung sowie Längsschnittuntersuchungen unterstützen die Hypothese, dass in der Genese von Unternehmungen die gewählte Grössenkatgorie besonders interessant ist und allfällige unternehmungskulturelle Unterschiede besonders deutlich hervortreten dürften. Die Unternehmung hat bereits gewisse Krisen- und Wachstumsschwellen überwunden und dabei entsprechende Erfahrungen gesammelt, die sich auf die Überlebensfähigkeit positiv auswirken können (vgl. z.B. Albach 1984). Hinzu kommt der generelle Trend zur Bildung von Units (selbständige operative Einheiten), vor allem im Zusammenhang mit Dynamisierungs- und Revitalisierungsbemühungen in «schwerfällig» gewordenen Grossunternehmungen.

7. Vom strukturellen Aufbau her ist die Unternehmung nicht stark zersplittert (Konglomerat, weitverzweigtes Detailhandelsnetz etc.); im Falle von dezentralen Zweigstellen, Tochtergesellschaften oder ähnlichem, muss ein dominanter, relativ homogener Kernbereich an einem Ort existieren.

Begründung: Damit wird sichergestellt, dass die Unternehmung beim vorgesehenen Untersuchungsdesign möglichst charakteristische und vergleichbare Werte «liefert». Beispielsweise wären in einer geographisch stark zersplitterten Unternehmung sehr spezifische Führungs-, Informations- und Logistikprobleme zu erwarten.

8. Es handelt sich um eine unabhängige, eigenständige Unternehmung; falls sie zu einem übergeordneten Konzern oder zu einer Holding gehört, ist weitestgehend Autonomie in der Unternehmungspolitik gewährleistet.

Begründung: Sicherstellung der Entscheidungsfreiheit der Unternehmung, d.h. nur minimale Abhängigkeit der Geschäftsführung von übergeordneten und nicht primär vom Markt her stammenden Einflüssen. Dies verhindert, dass die Verantwortung für allfällige Fehlentwicklungen – ob zu Recht oder Unrecht – «nach oben» abgeschoben werden kann. (Was somit keineswegs ausschliesst, dass auch Konzerntöchter untereinander verglichen werden.)

9. Es besteht Konstanz in der Unternehmungsentwicklung: Im Verlauf der vergangenen 5 Jahre keine grossen «Schocks», keine «Wechselbäder» im finanziellen Erfolg, keine belastenden Integrationsprobleme (z.B. durch Fusions- oder Akquisitions-Operationen) und keine strategisch grundlegenden Richtungswechsel, sondern eine gewisse Beständigkeit in den zentralen Geschäftsaktivitäten.

Begründung: Im Vordergrund steht die Erleichterung und Absicherung der Dateninterpretation durch Minimierung von Zufallsergebnissen u.a. aufgrund von Zeitreihenanalysen (vgl. Kap. 5.2.5). Wir sind uns durchaus bewusst, dass die Untersuchung

von Unternehmungen in Krisenphasen sehr aufschlussreich sein könnte, doch sollte das Diagnoseinstrumentarium als Ganzes bereits erfolgreich eingesetzt und standardisiert worden sein (Das Thema wird im Ausblick, Kap. 6.6.2, wieder aufgegriffen).

10. Die Unternehmung hat einen überdurchschnittlichen Bekanntheitsgrad (relativ zur Grösse) und ist von überregionaler Bedeutung.

Begründung: Erhöhung der Relevanz und Akzeptanz der Untersuchungsergebnisse.

### 5.8.1.3 Kooperationsbereitschaft

Eine Untersuchung von Unternehmungen in der angestrebten Breite und Tiefe kann nur durchgeführt werden, wenn die oberste exekutive Führungsinstanz sich dafür interessiert und zur Kooperation Hand bietet. Die benötigten und teilweise äusserst vertraulichen Informationen werden wohl nur dann zur Verfügung gestellt, wenn dem Forschungsprojekt genügend Vertrauen entgegengebracht wird und die Bereitschaft zur Offenheit vorhanden ist. Darüber hinaus verursacht die Bereitstellung der Finanz- und Personalstatistik-Daten der Unternehmung einigen Aufwand, ohne dass der Nutzen genau überblickt werden kann. Das Gewinnen der Kooperationsbereitschaft ist in den meisten Fällen eine anspruchsvolle und beanspruchende Aufgabe für jeden Untersuchungsleiter (vgl. z.B. die Erfahrungen von Kiechl 1985. S. 278 f. oder auch Hoffmann 1984. S. 17 f.). Es verlangt zudem eine gewisse Flexibilität (soweit keine methodischen Konzessionen damit meistens verbunden sind) und Kompromissbereitschaft in bezug auf das Datenerhebungsprozedere, auch wenn damit meistens ein grösserer Aufwand für den Forscher verbunden ist.

## 5.8.2 Selektionsprozess

### 5.8.2.1 Allgemeines Vorgehen

Nach Beschreibung der Selektionskriterien soll nun rückblickend der mehrstufige Selektionsprozess bis zu den für die Untersuchung ausgewählten acht Unternehmungen so weit geschildert werden, dass damit die wesentlichen Prozessphasen nachvollzogen werden können. Die Suche nach geeigneten Unternehmungen erwies sich als eine unerwartet schwierige und zeitaufwendige Aufgabe. Das Selektionsprozedere lässt sich mit einem Iterationsprozess vergleichen, bei dem mehrgeleisig (Unternehmungen in verschiedenen Branchen) und parallel verschiedene Teilziele (Selektionskriterien) angestrebt werden. Wie üblich kommt man dabei unterschiedlich schnell voran und muss jederzeit mit Rückschlägen rechnen, die mehrtägige Recherchierarbeit praktisch wertlos machen.

Zur Vermeidung zeitlicher Engpässe wurde relativ früh mit der Such- und Prüfphase begonnen, d.h. teilweise bereits parallel zur Entwicklung des Diagnoseinstrumentariums. Der ganze Selektionsprozess, vom Beginn der Suchphase bis zur Zusage der letzten Unternehmung, erstreckte sich über knapp ein Jahr und führte zu wertvollen Erfahrungen. Wir gliedern die Beschreibung der entscheidenden Schritte in eine Such-, Prüf- und Kontaktphase.

### 5.8.2.2 Suchphase

Als erstes wurde eine provisorische Auflistung der grundsätzlich in Frage kommenden Branchen erstellt, ausgehend von grob umrissenen Präferenzbereichen quer durch die Gesamtwirtschaft. Hierzu dienten die Gliederungen des Bundesamtes für Statistik (1985) sowie diejenigen in der SHZ-Liste (Schweizerische Handelszeitung 1985). Die primär in Betracht gezogenen Branchen wurden in 10 Bereiche zusammengefasst:

1. Bereich : **Ernährung**  
Nahrungsmittelindustrie  
Getränkeindustrie

2. Bereich : **Schrift und Druck**  
Druckereigewerbe  
Verlagsgewerbe

3. Bereich : **Chemie, Pharma, Kunststoff**  
 Chemische Industrie/Pharma  
 Kunststoffverarbeitung

4. Bereich : **«traditionelle» Maschinenindustrie**  
 Werkzeugmaschinen  
 Textilmaschinen

5. Bereich : **Präzisions- und Messinstrumente**  
 Uhrenindustrie  
 Feinmechanik/Optik  
 Präzisionswerkzeuge

6. Bereich : **Elektronik/Computer**  
 Elektronik  
 Nachrichtentechnik  
 Bürokommunikation  
 EDV (Hardware)

7. Bereich : **Bau**  
 Bauunternehmungen, Generalunternehmer  
 Baustoffe  
 Teppiche/Bodenbeläge  
 Möbel/Inneneinrichtungen

8. Bereich : **Handel**  
 Grosshandel  
 Detailhandel

9. Bereich : **Banken/Versicherungen**  
 Banken  
 Versicherungen

10. Bereich : **«Brain»**  
 Ingenieurunternehmungen  
 Treuhand  
 Unternehmensberatung

Der relativ weite Branchenfächer sollte die Suche bewusst nicht zu stark einengen; gegebenenfalls sollte auch eine Erweiterung noch möglich sein. Weil am Anfang zuwenig bekannt war, wieviele geeignete Unternehmungen gefunden werden konnten, wurden vorerst keine präziseren Branchenvorlieben festgelegt. Aufgrund der gemäss Untersuchungsart und Untersuchungsdesign festgelegten Maximalanzahl von vier Unternehmungspaaren musste davon ausgegangen werden, dass am Schluss des Selektionsprozesses nur noch ein Teil der aufgelisteten Branchen repräsentiert sein würden.

Während der gesamten Dauer des Selektionsprozesses fanden in der Suchphase rund 115 Namen Eingang in die Liste potentieller Untersuchungskandidaten. Das Sammeln geschah relativ pragmatisch:

- aufgrund persönlicher Kenntnisse
- durch Befragung von Experten aus Wirtschaft (inkl. Wirtschaftsverbänden sowie Unternehmungsberater) und Wissenschaft
- unter Beizug spezieller Unternehmungsverzeichnisse
- durch Benützung der Archive der Zentrale für Wirtschaftsdokumentation
- durch Benützung des Dokumentationsdienstes der Schweizerischen Kreditanstalt.

Dabei fanden auch einige Unternehmungen Aufnahme, die ausserhalb der primär in Betracht gezogenen Branchen lagen.

### 5.8.2.3 Prüfphase

In der Prüfphase ging es um die Vertiefung der Kenntnisse über die potentiellen Untersuchungskandidaten anhand systematischer Sammlung zusätzlicher Informationen, damit die Unternehmungen, die den Selektionskriterien nicht entsprachen, frühzeitig ausgeschlossen werden konnten. Gleichzeitig wurden im Hinblick auf das Matching-Design branchenorientierte Gruppen gebildet. Es verblieben 25 «Spitzenkandidaten», die sich in sieben branchenorientierte Gruppen gliedern lassen.<sup>1</sup> Für die Prüfphase wurden folgende Informationsquellen benutzt:

- Spezielle Nachschlagewerke wie «Kompass» (1985/86), Schweizerischer Beteiligungsatlas «Who Owns Whom» (Saager et al. 1985), «Die grössten Unternehmen in der Schweiz» (Schweizerische Handelszeitung 1985)
- Zentrale für Wirtschaftsdokumentation (Dokumentationsstelle des Handelswissenschaftlichen Seminars, Universität Zürich), im speziellen das Firmenarchiv und die Zeitschriftenausschnittsammlung (aus Zeitungen, Periodicals etc.)

<sup>1</sup> Zwei Unternehmungen wurden erst nach Gruppenbildung als potentielle Kandidaten «entdeckt», und von den nachträglich in Betracht gezogenen Branchen (vgl. 5.8.2.2), konnte sich eine halten.

- Direktanfrage bei der Unternehmung mit der Bitte um Zustellung des neuesten Geschäftsberichtes (ohne Angabe von Gründen)
- Sekretariate und Dokumentationsstellen von Wirtschaftsverbänden
- Expertenbefragung (inkl. vereinzelter Rücksprachen mit Research-Fachleuten von auf Vermögensverwaltung und Wertschriftenhandel spezialisierten Finanzinstituten)
- Verwendung von Gesellschaftsstudien der drei Schweizer Grossbanken SKA, SBG, SBV und der Zürcher Kantonalbank
- Archiv der Neuen Zürcher Zeitung
- Fachbibliotheken: Handelswissenschaftliches Seminar der Universität Zürich (HWS), Zentralbibliothek (Universitätsbibliothek), Betriebswissenschaftliches Institut (BWI) der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich, ETH-Bibliothek Zürich, Schweizerisches Sozialarchiv (u.a. für Informationen zur Firmengeschichte, Selbstdarstellung, Personalzeitung etc.)
- Informationen aus diversen Branchenstudien

#### 5.8.2.4 Kontaktphase

Als Kontaktphase bezeichnen wir die Dauer vom Zeitpunkt der konkreten Anfrage bei der Unternehmung bis zur Absage bzw. zum Entscheid zur Teilnahme oder bis zu unserem Entschluss, den potentiellen Untersuchungskandidaten nicht mehr weiter in Betracht zu ziehen.

Weil die Prüfphase nicht in allen (branchenorientierten) Gruppen gleichzeitig abgeschlossen war, erfolgte die Kontaktnahme mit den Wunschunternehmungen zeitlich unabhängig voneinander. Für jede Unternehmung wurde ein erfolversprechendes Vorgehen geplant: Der erste Schritt war entweder ein persönlich adressierter Brief an die oberste exekutive Führungsinstanz (siehe Anhang) – in der Regel an den Vorsitzenden der Geschäftsführung bzw. an den Delegierten des Verwaltungsrates – oder, bei Inanspruchnahme persönlicher Beziehungen oder Empfehlungen, eine «sondierende» telefonische Anfrage. Vereinzelt wurde zudem der Dienst von Drittpersonen in Anspruch genommen, die eine besondere Vertrauensstellung geniessen oder über spezielle Beziehungen zum Untersuchungskandidaten verfügen.

Nach der ersten konkreten Anfrage wurden dem Vorsitzenden der Geschäftsführung oder dem Delegierten des Verwaltungsrates eine kurze Übersicht zum

Forschungsprojekt, eine dreiseitige Einführung in das Untersuchungsthema und eine schriftliche Erklärung des Untersuchungsleiters mit der Verpflichtung zu einer streng vertraulichen Behandlung aller unternehmungsspezifischen Informationen gegeben (vgl. Anhang G1). Auf Wunsch wurden diese Unterlagen ergänzt durch ein Muster des Mitarbeiter-Fragebogens und ein Set der Erfassungsblätter für die Personalstatistik- und Finanzstatistik-Daten.

Es war unser Bestreben, das Forschungsprojekt und den damit für die Unternehmung verbundenen Nutzen in einem kurzen persönlichen Gespräch präsentieren zu dürfen, um damit gleichzeitig die Möglichkeit zu haben, allfällige Missverständnisse auszuräumen. In den Fällen, bei denen eine Absage relativ rasch erfolgte, sandten wir deshalb i.d.R. einen zweiten Brief mit der Bitte das Projekt in maximal 15 Minuten präsentieren zu dürfen, und versuchten einige Tage danach telefonisch einen Termin zu vereinbaren.

Bis zur definitiven Zu- oder Absage erfolgten in der Regel ein bis zwei persönliche Gespräche mit der obersten exekutiven Führungsinstanz, zum Teil gemeinsam mit weiteren Mitgliedern der Geschäftsführung und/oder dem Personaldirektor. In einem Fall wurde der zustimmende Entscheid von der Unternehmung auch ohne persönliche Gespräche, nur aufgrund der schriftlichen Unterlagen und nach einem Telefongespräch mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates, gefällt.

Alle kontaktierten Unternehmungen, auch diejenigen, die abgesagt haben, scheinen die Teilnahme relativ sorgfältig geprüft zu haben, was aus den einzelnen Äusserungen und Reaktionen geschlossen werden kann. Die erfreuliche «Bilanz» am Ende der Kontaktphase, d.h. nach Abschluss der Suche, ist in der folgenden Abbildung festgehalten.



Abb. 5.10: Übersicht über die wichtigsten Schritte und Entscheidungen der Kontaktphase (Teil des Selektionsprozesses).

aus Prüfphase	Anfang Kontaktphase							Ende Kontaktphase
"Spitzenkandidaten"	definitive Absage 7	definitive Zusage 6	nicht geeignet/nicht weiterverfolgt 1	in Untersuchung 2	branchenorientierte Gruppen			
A A A B B	A	A  A	  B B	A <sup>5</sup> ⊖ A <sup>5,8</sup> ⊕				
A A B B	A	A  B B <sup>6</sup>	  (B)	A ⊕ B <sup>10</sup> ⊖				
A A		A A		A ⊖ A <sup>9</sup> ⊕				
A A A B B B	A A B	A	  B B	A <sup>3</sup> ⊕				
A A B B	A	A	  B B	A <sup>4</sup> ⊖				
B B		B <sup>6</sup>	(B) B					
B B			B B					
25	6	10	9(11)	8				

A = Unternehmung 1. Wahl, sofern Auswahl zwischen A und B  
 (B = Ersatzkandidat, aber auch "Spitzenkandidat")

### Bemerkungen:

1. «Nicht geeignet», d.h., erst nach der ersten Kontaktnahme stiessen wir auf Informationen, die den Kandidaten als ungeeignet erscheinen liessen.

«Nicht weiterverfolgt», d.h. wenn zwei 1.-Wahl-Kandidaten bereits bestimmt waren oder wenn sich in der Gruppe kein passender zweiter Kandidat fand, und als die 8 zu untersuchenden Unternehmungen feststanden.

2. «+»/«-» ist die Angabe über den relativen finanziellen Erfolg (gegenüber «Branchenkollegen»).

- 3./4. In beiden branchenorientierten Gruppen gelang es trotz grossen Anstrengungen nicht, einen geeigneten «Branchenkollegen» zu gewinnen. Beide Unternehmungen sind aber sehr interessant und erfüllen ihrerseits alle Auswahlkriterien bestens. Bei der Durchsicht aller vorhandenen Informationen fielen uns zusätzlich eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, die nicht nur für das Makro-Matching, sondern auch für das Mikro-Matching sprechen. Nachfolgend unsere Überlegungen:

- Beide Unternehmungen sind aus dem sekundären Sektor mit organisationsstrukturellem Schwergewicht in der Produktion (produzierende Unternehmungen mit Mehrfachfertigung). Das Endprodukt ist physisch sicht- und greifbar («Hardware»).
- In der Wertschöpfungskette nehmen sie eine ähnliche Stellung ein. Beide liefern vor allem an die dem Konsumenten vorgelagerte Stufe und nur z.T. direkt an den Endverbraucher.
- Es werden sowohl Standardprodukte wie auch Sonderanfertigungen hergestellt.
- Flexibilität bezüglich Sonderwünsche des Kunden ist bei beiden Unternehmungen wichtig.
- Die saisonale Schwankungen sind relativ stark ausgeprägt.
- In beiden Unternehmungen (und Branchen) spielt die Produktionstechnologie eine grosse Rolle, sowohl vom relativen Investitionsvolumen wie auch vom entsprechenden technischen Know-how her gesehen.
- Die Entwicklungsmöglichkeiten der beiden Branchen sind intakt; die Arbeitsplätze relativ sicher und die Bruttowertschöpfung pro Mitarbeiter sowie die Cash-Flow-Marge ungefähr gleich gross (Bundesamt für Statistik 1985).
- Das Wachstumspotential in der Region ist beschränkt, doch bestehen in beiden Unternehmungen grössere Geschäftsaktivitäten im Ausland.
- In beiden Branchen beeinflusst der gesamte Konjunkturverlauf die Geschäftsaktivitäten zyklisch. In den letzten Jahren herrschte ein starker und harter Wettbewerb (Kampf um Marktanteile, da Hauptmärkte gesättigt).

- Der Marketinggedanke hat in beiden, im Grundtrend immer dynamischer gewordenen Branchen einen hohen Stellenwert.
- Der gesamte Mitarbeiterbestand der beiden Unternehmungen ist ungefähr gleich gross und besteht aus einem relativ hohen Anteil Arbeiter. In beiden Branchen gibt es Gewerkschaften und Gesamtarbeitsverträge.
- Hauptstandort beider Unternehmungen ist nicht direkt eines der grossen Wirtschaftszentren in der Schweiz.
- Beide Unternehmungen entstanden als typische Pioniergründungen, die Geschäftsführung ist aber nicht mehr in der Hand des Pioniers.

Die Hauptunterschiede beruhen naturgemäss auf dem unterschiedlichen Produkt. Nachstehend einige wichtige Punkte:

A $\oplus$	A $\ominus$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielmarkt stark auf eine Branche ausgerichtet, die in den letzten Jahren stagniert</li> <li>- Image der Branche eher mittelmässig</li> <li>- Image der Unternehmung sehr hoch</li> <li>- relativ hoher Warenaufwand (Vorleistungen), relativ tiefe Personalkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielmarkt relativ breit gefächert</li> <li>- Image der Branche hoch («stolze» Branche)</li> <li>- Image der Unternehmung hat nachgelassen</li> <li>- reelerativ hohe Personalkosten, reelerativ tiefer Warenaufwand</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzieller Erfolg überdurchschnittlich in Branche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzieller Erfolg unterdurchschnittlich in Branche</li> </ul>

Die ausführlich wiedergegebenen Überlegungen sollen möglichst nachvollziehbar machen, warum wir uns, nachdem bereits drei «Branchenpaare» bestimmt waren, zusätzlich zu diesem «Sonderfall» entschlossen haben. Selbstverständlich wird bei den Untersuchungsergebnissen diesem Umstand Rechnung zu tragen sein.

5. Mit dieser Gruppe fiel die Wahl auf eine hochgradig kartellierte Branche. Die Preise sind gleich und die Unternehmungen von der Produktcharakteristik praktisch identisch. Der durchaus vorhandene, z.T. recht harte Wettbewerb verlagert sich hauptsächlich auf Marktanteilsverschiebungen. Verstärkt wird dieser Effekt durch ein stagnierendes Marktvolumen (Sättigungstendenzen) und die stetig voranschreitende Erosion des vom Kartell beherrschten Marktanteils durch «Aussenseiter».

Aus diesem Grund wurde zur Unterscheidung des Erfolges der beiden Unternehmungen (abhängige Variable) zusätzlich zu den finanziellen Daten der Marktanteilsverlauf berücksichtigt. Der Branchenverband verfügt diesbezüglich über relativ präzise Daten, aus denen hervorgeht, dass die weniger erfolgreiche Unternehmung regelmässig Marktanteile verliert, hingegen die andere diesbezüglich laufend Gewinne verbucht.

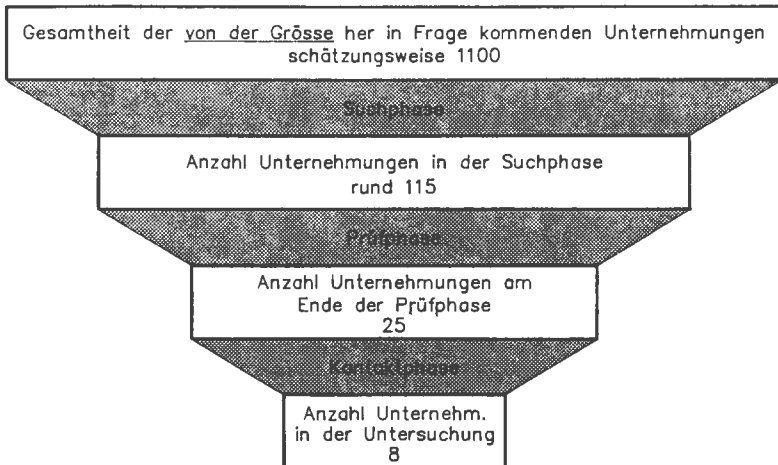
6. Trotz Zusage wurden zwei Unternehmungen nicht mehr weiter verfolgt. Einmal bestand eine bessere Option; das andere Mal erfolgte die Zusage zwar relativ rasch, im vertiefenden Gespräch erwies sich der Kandidat aber als nicht optimal geeignet.
7. Absagegründe:
  - Tat sich schwer mit den Entscheid. Liess sich viel Zeit und besprach den Entscheid zweimal im Geschäftsführungsgremium. Als Grund wurden Reorganisationsprozesse genannt, die, nach kürzlich erfolgter Akquisition von Betrieben, noch voll im Gange sind. Möglicherweise mag aber auch die in der Branche gehörte Meinung eine Rolle spielen, dass sich die Unternehmungsleitung nur sehr ungern «in die Karten» blicken lässt.
  - Von Anfang an einer grösseren Untersuchung gegenüber skeptisch eingestellt. Die Informationspolitik des Hauses ist äusserst restriktiv. Trotz persönlicher Gespräche mit der obersten exekutiven Führungsinstanz und unserer Bereitschaft, den Untersuchungsumfang zu reduzieren, kam eine telefonische Absage über den Personaldirektor. Keine spezifische Grundangabe. Vermutlich etwas Hemmung, «in den Spiegel» zu schauen, und vielleicht auch nicht ganz ausgeräumte Sorge, dass die zur Verfügung zu stellenden Daten in unerwünschte Hände gelangen könnten.
  - Nehmen aus prinzipiellen Gründen an Untersuchungen der gewünschten Art nicht teil. Das Nachsondieren zeigt, dass dies einhellige Meinung der gesamten Unternehmungsführung ist. Generell restriktive Informationspolitik nach aussen (branchentypisch).
  - Kommt ungelegen, scheuen den Zeitaufwand und sind durch besondere Vorhaben äusserst beansprucht. Auch hier dürften zudem die branchentypische Zurückhaltung und die restriktive Informationspolitik nach aussen mitgespielt haben.
  - Scheuen Umtriebe und sind mit der Planung neuer Projekte sehr beschäftigt. Absage entspricht der Grundhaltung in ähnlichen Fällen. Wir hatten eine Absage mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartet; die Unternehmung ist für ihre Zurückhaltung allseits bekannt.
  - Akquisitionsprobleme (hat sich nachträglich auch bestätigt).
8. Einschränkung (Bedingungen der Unternehmung): Keine Mitarbeiterbefragung wegen schlechten Erfahrungen vor einigen Jahren. Keine Lohnangaben aus prinzipiellen Gründen, ist aber in diesem Fall nicht ganz so schlimm, da für die meisten Mitarbeiter der Gesamtarbeitsvertrag der Sozialpartner zur Anwendung gelangt.

9. Einschränkung (Bedingung der Unternehmung): Mitarbeiterbefragung nur als Stichprobe-Sample, da kürzlich ähnliche Befragung stattfand. Die vollständigen Ergebnisse dieser Befragung wurden uns zur Verfügung gestellt. Interviews nur mit einem Teil der Geschäftsführungsmitglieder, eine Restriktion, die aber nachträglich weitestgehend gelockert wurde.
10. Grund für «B»-Kategorie: Einzig wegen der Anzahl Mitarbeiter, die mit rund 170 etwas unter der gewünschten Limite von zirka 200 liegt.

### 5.8.2.5 Definitives Sample

Das Ziel, 3 oder 4 Unternehmungspaare – also 6 bis 8 Unternehmungen - zu finden, die den Selektionskriterien entsprechen, wurde erreicht.<sup>1</sup> Die folgende Abbildung vermittelt einen Überblick über den Selektionsprozess.

Abb. 5.11: Die Phasen des Selektionsprozesses, von der Suchphase bis zum definitiven Sample.



Die 8 an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmungen lassen sich branchenmässig wie folgt charakterisieren: Je 4 sind aus dem Sekundär- und Tertiärsektor. Von den 10 bevorzugten Bereichen aus der Liste der in Betracht gezogenen Branchen (vgl. Kap. 5.8.2.2) sind mehr als die Hälfte, nämlich 7,

<sup>1</sup> Auch die Kontrolle durch Befragung in den einzelnen Unternehmungen hat bestätigt, dass vergleichbare Konkurrenten einander gegenüberstehen (dieser Aspekt wird in Kap. 6.1 behandelt).

vertreten.<sup>1</sup> Dies ergibt sich durch den Umstand, dass einige Unternehmungen gleichzeitig zwei Branchen zugerechnet werden können (z.B. Handel mit Elektronikprodukten).

1. Bereich : Ernährung
2. Bereich : Schrift und Druck
3. Bereich : Chemie, Pharma, Kunststoff
6. Bereich : Elektronik/Computer
7. Bereich : Bau
8. Bereich : Handel
10. Bereich : «Brain»

Sowohl das Mikro- wie das Makro-Matching-Design sind gesichert (vgl. Kap. 5.3) : Die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen weisen im Durchschnitt eine Cash-Flow-Marge von über 10% gegenüber knapp 4% in der andern Gruppe auf, und die Kennziffer für den Cash Flow über Eigenkapital beträgt durchschnittlich 26,9% gegenüber 17,7%.

Die acht – für schweizerische Massstäbe – bedeutenden Unternehmungen, die alle Gewinn ausweisen, repräsentieren zusammen eine Wirtschaftskraft von gegen einer Milliarde Schweizerfranken Umsatz mit einem durchschnittlichen Cash Flow von 10 Prozent und einem Gesamtkapital von fast 1,5 Milliarden Schweizerfranken. Sie beschäftigen rund 3200 Personen (im Durchschnitt 400) und davon haben rund 550 Personen eine Führungsfunktion. Die durchschnittliche Entlohnung (AHV-pflichtiger Teil) beträgt 1985 62000.– sFr., der Spitzenlohn beläuft sich auf einiges über 300'000.– sFr., der tiefste – ein Sonderfall – beträgt rund 15'000.– sFr.<sup>2</sup>

1 Trotz spezieller Bemühungen in den Bereichen 4 («traditionelle» Maschinenindustrie) und 5 (Banken/Versicherungen) fanden wir keine Unternehmungspaar, die allen Kriterien der Selektion entsprechen.

2 Zum Vergleich mag ein Blick in andere Länder aufschlussreich sein: In Lissabon oder Mexico-City entsprechen 15000 sFr. ungefähr der Kaufkraft von 62000.– sFr., in Bombay hingegen übertrifft die entsprechende Kaufkraft sogar den Spitzenlohn der Untersuchung (Vergleichswerte siehe Enz/Mäder 1985).

## 5.9 Untersuchungsablauf

### 5.9.1 Generelle Anforderungen

Für eine erfolgreiche Durchführung der Untersuchung erachten wir die rasche Abwicklung der Datenerhebung als wichtig. Dies gilt vor allem für den Befragungsteil, damit die Aussagen und Daten aus den verschiedenen Unternehmungen möglichst vergleichbar und frei von periodischen, saisonalen oder sonstigen zeitlich bedingten Verzerrungen sind. Die Forderung nach zeitlicher Kongruenz ergibt sich aufgrund des Untersuchungsdesigns (Matching-Design), d.h. die Untersuchungen sollten in allen Unternehmungen möglichst parallel vorgenommen werden.

Der Untersuchungsablauf hat einen grossen Einfluss auf die Qualität der erhobenen Daten. Durch sorgfältige Planung und ein zweckmässiges Vorgehen können Störfaktoren weitgehend vermieden sowie Verzerrungen und Fehler minimiert werden. Bereits bei der Datenerhebung sollte darauf geachtet werden, die anschliessende Datenaufbereitung und -auswertung so weit wie möglich zu erleichtern.

Die spezifische Stärke der einzelnen Diagnoseinstrumente im Hinblick auf die wirksame Generierung von Daten kann nur dann voll genutzt werden, wenn der Ablauf gut auf die verschiedenen Instrumente abgestimmt ist. Selbstverständlich sind dabei auch Aufwand/Nutzen-Betrachtungen anzustellen, umsomehr als das Diagnoseinstrumentarium zum grössten Teil neu entwickelt und erstmals im «Volleinsatz» getestet wird.

In der empirischen Forschung besteht die generelle Forderung nach Protokollierung des Untersuchungsablaufes; damit auch nach Abschluss der Untersuchung die entscheidenden Handlungen nachvollziehbar sind und die gemachten Erfahrungen für die weiterführende Forschung genutzt werden können. Aus diesen Gründen wird die Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung im Folgenden aufgezeigt.





am Rechenzentrum der Universität Zürich für die Verarbeitung der zu erwartenden Datenflut («Ablochung» der eintreffenden Mitarbeiter-Fragebogen und Personalstatistik-Daten).

Nach Abschluss der Datenerhebung in der jeweiligen Unternehmung wurde die Geschäftsleitung vom Untersuchungsleiter darüber schriftlich informiert, verbunden mit dem nochmaligen Dank für die Mitarbeit und dem Hinweis auf das in Aussicht gestellte Feedback.

Der Umfang des Datenmaterials sei hier nur anhand von drei Schwerpunkten erwähnt: Über 1000 schriftlich beantwortete, vollständig ausgefüllte Fragebogen und 36 sehr ausführliche Interviews mit den verantwortlichen Personen an der Unternehmungsspitze. Allein die Gesamtheit der Personalstatistik-Daten ergab weit über 100'000 Datenelemente (d.h. einzelne «Rohwerte» wie Dienstalter, Funktion, Lohn p.a., Ausbildung usw.).

#### 5.9.2.2 Besonderheiten zur Befragung des «CEO»

Interessant scheint uns die Feststellung, dass praktisch alle «CEO's» von sich aus bereit waren, die im voraus als Schätzung angegebene Gesprächsdauer von rund zwei Stunden auf durchschnittlich drei Stunden (vgl. Kap. 5.7.2) auszuweiten, so dass i.d.R. alle Fragen sehr vertieft besprochen werden konnten. In den beiden Fällen, bei denen terminliche Verpflichtungen nach der vorgesehenen Zeitspanne den Abbruch des Interviews verlangten, wurde spontan ein zusätzlicher Termin eingeräumt.

In einem Fall war der «CEO» zu Beginn nicht bereit, sein Einverständnis für das Interview mit allen Mitgliedern der Geschäftsführung zu geben. Nach Abschluss des Interviews mit ihm löste sich dieses Problem unerwartet rasch, indem er selbst die weiteren Gesprächspartner um einen Termin ersuchte.

Alle «CEO's» wurden nach weiteren geeigneten Interviewpartnern, zusätzlich zu den Mitgliedern der Geschäftsführung, gefragt. Zudem erhielt der Untersuchungsleiter von allen interviewten Personen die Zusage, sich für die Beantwortung von nachträglich auftretenden Fragen zur Verfügung zu stellen, wovon vereinzelt auch Gebrauch gemacht wurde.

### 5.9.2.3 Besonderheiten zur Befragung der Geschäftsführungsmitglieder

Die Interviews mit den übrigen Mitgliedern der Geschäftsführung verliefen ebenfalls wie erwartet und dauerten im Durchschnitt 2 ¼ Stunden (vgl. Kap. 5.7.3), d.h. etwas kürzer als das «CEO»-Interview. Unter den insgesamt 31 GF-Mitgliedern befand sich nur eine einzige Frau.

Ein ungewöhnlicher Interviewverlauf sei kurz erwähnt: Das Gespräch war auch nach einer halben Stunde noch immer nicht im Fluss, weil der Interviewpartner, offensichtlich unzufrieden über die vermutlich mangelhaften und falschen Informationen über das Forschungsprojekt, jede substantielle Antwort hartnäckig vermied. Erst nachdem er beim Vorsitzenden der Geschäftsführung persönlich das Placet eingeholt hatte, nahm das Gespräch doch noch einen erspriesslichen und schliesslich sogar anregenden Verlauf.

### 5.9.2.4 Besonderheiten zur Befragung von weiteren Auskunftspersonen

Die zusätzlichen, teilweise durch den «CEO» vermittelten Interviews mit den Fachstellen und mit weiteren, der Unternehmung besonders nahestehenden Personen wie Verwaltungsratsmitgliedern oder Personen aus dem Gründerkreis dienten weitestgehend zur Abrundung des Gesamtbildes. Sie trugen aber auch zur Klärung widersprüchlicher Aussagen aus den Geschäftsführungsinterviews bei, was allerdings selten der Fall war. Diese weiteren Gespräche dauerten fast alle rund zwei Stunden (vgl. Kap. 5.7.4).

Das spezielle Gespräch mit dem obersten Personaldirektor, sofern die Funktion nicht auf Geschäftsführungsebene vertreten war, verdeutlichte vor allem, wie unterschiedlich die Personalarbeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht in den einzelnen Unternehmungen wahrgenommen wird. Sehr positiv fiel die hohe Professionalität eines Personaldirektors auf, der nicht nur hervorragend und rationell dokumentiert war, sondern über ein feines Ohr für die Stimmungen im Betrieb verfügte (seine Aussagen wurden durch die Mitarbeiterbefragung erstaunlich genau bestätigt) und darüber hinaus sehr ausgeprägt in gesamtunternehmerischen Zusammenhängen zu denken vermochte.

Besonders interessant erwies sich in zwei Fällen das Gespräch mit dem Pionier bzw. dem Vertreter der Gründerfamilie. Beide Personen haben sich seit einigen Jahren vom aktiven Geschäftsleben zurückgezogen.

### 5.9.2.5 Besonderheiten zur Mitarbeiterbefragung

Der gewählte Ablauf für die Mitarbeiterbefragung hat sich bestens bewährt; darum seien die wichtigsten Punkte kurz erwähnt (vgl. Kap. 5.7.5). Die unternehmungsspezifischen Fragen des Mitarbeiter-Fragebogens, nämlich die Bereichseinteilung (P4, d.h. Produktion, Absatz und administrativer Bereich) und, falls sinnvoll, die Angabe des Arbeitsortes, wurden mit dem «CEO» oder dem Fachstellenvertreter besprochen, ebenso die Terminierung des Befragungsablaufes.

Die Fragebogen wurden für jede Unternehmung separat gedruckt und speziell ausgerüstet, d.h. in einem Briefumschlag verpackt zusammen mit dem unternehmungsspezifischen Begleitbrief des Untersuchungsleiters (vgl. Standardtext im Anhang B3) sowie mit einem frankierten und an den Untersuchungsleiter adressierten Antwortcouvert («Untersuchungspostfach»). Der Fragebogen wurde in der Regel den Mitarbeitern nach Hause gesandt. Einige Tage im voraus (oder gleichzeitig mit dem Fragebogen) hatte der «CEO» in einem Brief die Mitarbeiter zur Teilnahme aufgefordert, den Sinn und Zweck der Befragung kurz umrissen und volle Anonymität zugesichert (vgl. Musterbrief im Anhang B3). Im Begleitbrief des Untersuchungsleiters wurde eine interne Vertrauensperson genannt, an die sich die Mitarbeiter bei Unklarheiten wenden konnten. Vier Unternehmungen haben zur Erleichterung der Fragebogenabgabe an zentraler Stelle zusätzlich Urnen aufgestellt und die Fragebogen durch die Vertrauensperson regelmässig dem Untersuchungsleiter zukommen lassen.

Der Abgabetermin war mit einer Frist von durchschnittlich 10 Tagen absichtlich knapp bemessen. Ungefähr eine Woche nach Ablauf des Termins wurde eine Nachfassaktion für allfällig Ferienabwesende durchgeführt: Mittels Aufruf am Anschlagbrett oder internem Memo des «CEO» wurde ein zweiter Abgabetermin angeboten. Der gesamte Ablauf und alle Auffälligkeiten sind protokolliert worden.<sup>1</sup> Vereinzelt haben Mitarbeiter mit dem Untersuchungsleiter Kontakt aufgenommen, wobei es primär um Fragen der Anonymität und um das Interesse an den Ergebnissen ging.

1 Eine kurze Analyse des Rücklaufes befindet sich in Kapitel 6.5.3.

### 5.9.2.6 Besonderheiten zur Befragung der DU

Parallel zur Verteilung des Mitarbeiter-Fragebogens erhielten die der Geschäftsführung direkt unterstellten Führungskräfte einen Brief mit den für sie speziell vorbereiteten Unterlagen (vgl. Kap. 5.7.6). Die wenigen DU ohne Führungsfunktion erhielten wie die Mitarbeiter den allgemeinen Mitarbeiter-Fragebogen. Abgrenzungsfragen in bezug auf die Population der DU wurden gemeinsam mit dem «CEO» bereinigt.

### 5.9.2.7 Besonderheiten zur Erfassung der Personalstatistik-Daten

Mit der Erfassung der Personalstatistik-Daten wurde möglichst früh begonnen, i.d.R. im Anschluss an das «CEO»-Interview. Damit das Instrument gründlich geprüft werden konnte, wurden die Daten der ersten Unternehmung vollständig vom Untersuchungsleiter erfasst. In den andern Unternehmungen konnte auf interne Unterstützung abgestellt werden. Der Untersuchungsleiter führte die Sachbearbeiter in die Arbeit ein und stand für Rückfragen telefonisch oder persönlich zur Verfügung. Ebenso legte er die Strukturnummern in allen Unternehmungen nach einheitlichen Kriterien fest. Der zeitliche Aufwand zur Erhebung der Daten war zwar sehr verschieden (vgl. Kap. 5.7.7), aber mit ungefähr ein bis zwei vollen Arbeitswochen je Unternehmung generell relativ hoch, was vereinzelt Anlass zu Verzögerungen gab. (Dieser Schritt stellte den Untersuchungsleiter öfters vor die schwierige Aufgabe, die internen Sachbearbeiter für die vollständige Sammlung der Daten im Dienste der Wissenschaft zu motivieren...) Die Unterstützung hat aber grundsätzlich ausgezeichnet geklappt, und die umfangreiche Arbeit ist sehr sorgfältig durchgeführt worden. Auch die nach der Eingangskontrolle aufgetretenen Fragen wurden alle beantwortet sowie vereinzelt fehlende Datenelemente bereitwillig nachgeliefert.

### 5.9.2.8 Besonderheiten zur Erfassung der Finanzstatistik-Daten

Im Vergleich zu den Personalstatistik-Daten war die Erfassung der korrekten (internen) Finanzstatistik-Daten mit bedeutend weniger Aufwand verbunden. In der Regel wurde das Formular vom Finanzchef ausgefüllt, vereinzelt stammen die Angaben direkt vom «CEO». Das Erfassungsblatt und die Anleitung (vgl. Kap. 5.7.8) wurden mit der Bitte abgegeben, die «internen» Bilanz-

und Erfolgszahlen zu verwenden und wo dies nicht möglich sei, wenigstens Anhaltspunkte für die reale Grössenordnung zu liefern. Gleichzeitig wurde gebeten, auf Besonderheiten in der «Philosophie» des betrieblichen Rechnungswesens der Unternehmung hinzuweisen.

Zur Absicherung der Angaben, speziell bezüglich stiller Reserven, nahm der Untersuchungsleiter nach Durchführung von Branchenvergleichen jedesmal nochmals Rücksprache. Nur in einem Fall musste mit einer relativ groben Schätzung der stillen Reserven Vorlieb genommen werden. Dies wirkt sich aber auf die Untersuchung nicht negativ aus, weil die stillen Reserven die angegebenen Werte übertreffen und die Unternehmung im Matching-Design ohnehin zur Gruppe der finanziell erfolgreicherer gehört.

#### 5.9.2.9 Besonderheiten zur Sammlung von Dokumenten und Sekundärmaterial

Alle zugänglichen Dokumente und übriges Sekundärmaterial der untersuchten Unternehmungen und Branchen wurden gesammelt und systematisch nach Verwertbarkeit für die eingesetzten Indikatoren durchgesehen. Ein grosser Teil des externen zugänglichen Materials lag bereits aufgrund des Selektionsprozesses vor.<sup>1</sup> Dabei handelt es sich schwerpunktmässig um Geschäftsberichte, Gesellschaftsstudien der Banken, Zeitungs- und Zeitschriftenberichte und Materialien mit Selbstdarstellungscharakter. Ergänzt wurde diese Unterlagen durch Dokumente und schriftliche Informationen, welche unternehmungsintern zur Verfügung gestellt wurden. Die Sammlung des unternehmungsspezifischen Materials wurde bis zum Zeitpunkt der Datenauswertung systematisch betrieben; Geschäftsberichte, Pressematerial und Zeitungsartikel sind weiterhin gesammelt worden.

Zusätzlich wurde verschiedenes statistisches Material vom Bundesamt für Statistik verwendet (z.B. Daten zu Branchenindikatoren oder zur Teuerung).

<sup>1</sup> Vgl. Datenquellen Kap. 5.8.2.3.

### 5.9.2.10 Besonderheiten zu den Beobachtungen

Beginnend mit dem ersten Interview in der Unternehmung, wurden während der gesamten Untersuchungsdauer (Interviews, Abwicklung Fragebogen und Personalstatistik-Daten etc.) vom Untersuchungsleiter Beobachtungen und besondere Vorkommnisse im Beobachtungs-Protokoll festgehalten. Hierzu gehören auch Eindrücke und Beobachtungen aus der Betriebsbesichtigung. Zur Illustration ein paar Originalzitate aus den Protokollen:

- Alle Mitarbeiter grüssen sich mit Namen in den Gängen und im Treppenhause (ist auch Firmenphilosophie, vgl. Dokument X).
- Das Unternehmungsleitbild macht einen unprofessionellen Eindruck.
- Die Geschäftsführungsmitglieder X und Y weichen einander aus; Spannungen spürbar (vgl. Aussage «CEO» im Interview).
- Alle kontaktierten Personen reden praktisch die «gleiche Sprache»; sie verwenden spezifische Firmenausdrücke (z.B. x, y) und dieselben Argumente.
- Die Gebäulichkeiten machen einen sehr sauberen Eindruck, der Empfang wirkt relativ luxuriös.

Das regelmässige Protokollieren von Beobachtungen wurde erstmals zum Zeitpunkt der Datenauswertung abgeschlossen, und die Beobachtungen wurden mit Hilfe der Beobachtungs-Fragebogen systematisiert und der Auswertung zugeführt, d.h. soweit dies möglich ist in eine einheitliche, für alle untersuchten Unternehmungen vergleichbare Form gebracht.<sup>1</sup> Nachträgliche Beobachtungen anlässlich der Präsentation der Gesamtergebnisse vor der Geschäftsführung wurden separat festgehalten. Die Auswertung dieser Beobachtungen diente primär konfirmatorischen Zwecken.

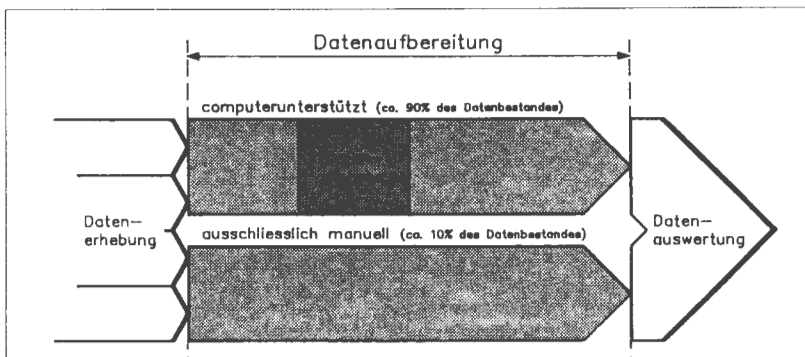
<sup>1</sup> Bemerkung: Das Datenmaterial in den unstrukturierten Zusätzen der Beobachtungs-Fragebogen («Diverses» etc.) ist nicht direkt indikatorgebunden, darum wurde die Auswertung dieser Beobachtungen nur auf Widersprüche zum gesamten Datenmaterial der entsprechenden Unternehmung geprüft.

### 5.9.3 Datenaufbereitung

#### 5.9.3.1 Bedeutung der Datenaufbereitung

Mit der Datenaufbereitung soll erreicht werden, dass die erhobenen Daten «stimmen» und in einer für die anschliessende Datenauswertung geeigneten Form vorliegen. In der Kette von der Datenerhebung bis zur Interpretation der Ergebnisse ist die Datenaufbereitung oftmals ein vernachlässigtes oder zumindest zeitlich unterschätztes Glied. Die korrekte und effiziente Datenauswertung hängt sehr stark von der Qualität der Datenaufbereitung ab, ähnlich der Validität, die ohne Reliabilität illusorisch ist: Das heisst, die Datenaufbereitung ist zwar nicht hinreichende, aber notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Datenauswertung. Sie beginnt im Prinzip bereits mit der Datenerhebung, doch stehen in deren Mittelpunkt zahlreiche und umfangreiche Kontrollen der Datenbestände. So wird die Güte der Datenerhebung sichtbar, allfällige Schwächen und Lücken treten zutage, was letztlich eine weitere Auswertung der Daten verbieten oder zu (zeitaufwendigen) Rückfragen Anlass sein kann. Die Datenaufbereitung ist eine beschwerliche Aufgabe, die viel Arbeit verursacht, und dies zu einem Zeitpunkt, in dem der Forscher am liebsten schon die Ergebnisse der Untersuchung sehen möchte. Aus diesen Gründen wird die eingehaltene Sorgfalt bei der Datenaufbereitung zu einer aussagekräftigen Messlatte für die Untersuchungsqualität. Die Datenaufbereitung sei darum im Überblick nachvollziehbar gemacht; es wurde allen aufgetretenen Fragen bis zur Klärung nachgegangen. Wir gliedern nach Daten die computerunterstützt (am Rechenzentrum der Universität Zürich) und nach solchen, die ausschliesslich manuell aufbereitet (und ausgewertet) wurden.

Abb. 5.13: Schwerpunkte der Datenaufbereitung.



### 5.9.3.2 Projektorganisation für die Dateneingabe

Zur Bewältigung der grossen Datenmengen, die in verhältnismässig kurzer Zeit anfielen und per Computer aufbereitet und anschliessend ausgewertet werden sollte, war eine spezielle Projektorganisation nötig.

Die Koordination am Rechenzentrum wurde einem Studenten mit entsprechender Erfahrung übergeben. Neun weitere Studenten, die sich auf ein Inserat an der Universität und der ETH (Zürich) gemeldet hatten, standen für die Dateneingabe («Ablochung») während rund sechs Wochen zur Verfügung.<sup>1</sup> Jeder erhielt eine schriftliche Bedienungsanweisung und wurde rechtzeitig eingearbeitet, d.h. bevor die grossen Rücklaufspitzen anfielen. Die Honorierung erfolgte bewusst nach Zeitaufwand. Im Vordergrund stand die Qualitätssicherung der Arbeit, nämlich die Minimierung der Fehlerquote. Die maximale Eingabezeit am Terminal wurde darum auf 2 bis 3 Stunden pro Tag beschränkt. Der Arbeitsfortschritt wurde auf Arbeitsprotokollen festgehalten, und alle Besonderheiten oder Unklarheiten mussten gemeldet werden, so dass der Untersuchungsleiter den Überblick bewahren konnte.

Die Daten der ersten, etwas vorgezogenen Unternehmung wurden zweimal und von verschiedenen Personen erfasst. So konnten die Fehlerquoten<sup>2</sup> aller Studenten berechnet und ihnen direkt mitgeteilt werden. Die Fehlerquoten waren so niedrig (Mittel = 0,54 Prozent), dass auf eine doppelte Eingabe der weiteren Daten verzichtet werden konnte. Doch wurden die Arbeiten gezielt nach Neigung und Eignung zugeteilt, da sich doch individuelle Unterschiede bei der Eingabe von Fragebogen-Daten und Personalstatistik-Daten ergeben hatten. (Die mit Abstand höchste Fehlerquote betrug 0,95 Prozent und kam nur einmal zu Beginn vor.) Auch später wurden die Fehlerquoten anhand von Stichproben kontrolliert, doch sie lagen alle noch deutlich tiefer als zu Beginn, was sicher auch auf die zunehmende Routine zurückgeführt werden kann.

Insgesamt belief sich der Zeitaufwand allein für die Dateneingabe, ohne die vorbereitenden, koordinierenden und prüfenden Tätigkeiten zu zählen, auf annähernd 260 Stunden.

1 Obschon alle Mitarbeiter-Fragebogen und Erfassungsblätter für die Personalstatistik keine Firmennamen enthielten, haben alle Studenten bezüglich Vertraulichkeit im Umgang mit den Daten eine Erklärung unterzeichnet (s. Anhang G2).

2 Die Fehlerquote wird wie folgt errechnet: Anzahl fehlerhafte Datenelemente, dividiert durch die Anzahl kontrollierter Datenelemente mal hundert. Gemäss Usancen für ähnliche Datenstrukturen wurde eine Fehlerquote von maximal 1% als Toleranzgrenze erachtet.



### 5.9.3.3 Besonderheiten der computerunterstützten Datenaufbereitung

Die Daten des Mitarbeiter-Fragebogens, der Personalstatistik sowie spezielles statistisches Sekundärmaterial wurden computerunterstützt aufbereitet und ausgewertet. Nach Eintreffen des «Rohmaterials» beim Untersuchungsleiter wurde eine Eingangskontrolle durchgeführt (vgl. Anhang H). Zur Vermeidung von Zweifelsfällen und zur Minimierung von Fehlerquellen wurde zudem das Material für die Dateneingabe speziell vorbereitet. Die hierfür verwendeten Checklisten (s. Anhang H) wurden im Laufe der Datenaufbereitung teilweise noch ergänzt.

Zur Erleichterung der Dateneingabe sind spezielle Programme geschrieben worden. Der Fragebogen wurde zur visuellen Unterstützung am Bildschirm reproduziert, und die Handlungsanweisungen für die Dateneingabe, jederzeit abfragbar, wurden in die Programme integriert. Zahlreiche automatische Plausibilitätstests haben ebenfalls geholfen, die Fehlerrate zu senken (vgl. Dokumentation, Anhang H). Verschiedenes statistisches Sekundärmaterial (wie z.B. Teuerungsindex zur Transformation der Löhne) wurde zusätzlich eingegeben.

Nach Abschluss der Dateneingabe wurden die Datenbestände verschiedenen uni- und multivariaten Prüfungen unterzogen (Suche nach «unmöglichen» und «unwahrscheinlichen» einzelnen Datenelementen oder Kombinationen; vgl. Dokumentation, Anhang H). Aus verschiedenen Gründen haben diese Prüfungen erheblich mehr Zeit als geplant in Anspruch genommen und das Forschungsprojekt um zirka sechs Monate verzögert, womit die Erfahrungen aus ähnlichen Forschungssituationen bestätigt werden.

### 5.9.3.4 Besonderheiten der ausschliesslich manuellen Datenaufbereitung

Ausschliesslich manuell aufbereitet (und ausgewertet) wurden die mündlichen Befragungen (Interviews), die DU-Fragebogen, die Beobachtungen, die Finanzstatistik-Daten, die Dokumente und all das übrige (schriftliche) Sekundärmaterial. Der Aufwand, diese Daten oder einen Teil davon computerunterstützt aufzubereiten oder auszuwerten, stand nicht in vernünftiger Relation zum Nutzen.

Ein Schwerpunkt dieser Daten sind zweifellos die mündlichen Befragungen der Mitglieder der Geschäftsführung und des «CEO», so dass hier beispielsweise die Datenaufbereitung kurz beschrieben sei:

- Direkt im Anschluss an das Gespräch wurden die Eintragungen im Interview-Fragebogen vollständig durchgegangen und Präzisierungen oder allfällige Ergänzungen aus der Erinnerung beigelegt. Die Einschätzungsskala «Managertypologie» und allfällig erhaltene Unterlagen wurden soweit sinnvoll ebenfalls in den Fragebogen integriert. Fehlende Einschätzungen wurden soweit möglich gleich vorgenommen und fehlende Datenelemente speziell markiert, damit sie bei der nächsten Gelegenheit erhoben werden konnten.
- Nach Abschluss aller Interviews wurden die «Rohwerte» für jede Unternehmung auf einen speziellen Interview-Auswertungsbogen übertragen und soweit vorgesehen codiert. Damit lagen alle Datenelemente je Unternehmung in übersichtlicher Form bereit für die Datenauswertung.

## 5.9.4 Datenauswertung

### 5.9.4.1 Überblick

Ziel der Datenauswertung ist es, das Ergebnis aller Indikatoren und Subindikatoren für jede Unternehmung im Mikro- und Makro-Matching vorliegen zu haben. Der gesamte Datenbestand nach Abschluss der Datenaufbereitung umfasste über 300'000 Datenelemente («Rohwerte»), die sich folgendermassen gliedern:

– schriftliche Befragung	ca. 170'000 <sup>1</sup>
– Erhebung Personalstatistik	ca. 117'000 <sup>1</sup>
– mündliche Befragung / Beobachtung	ca. 13'000
– Sammlung Dokumente / Sekundärmaterial	ca. 3'000-5'000
– Erhebung Finanzstatistik	ca. 1'000

Die anschliessende Datenauswertung wurde ebenfalls zum Teil computerunterstützt und teilweise manuell durchgeführt. Der letzte Schritt der Datenauswertung war die synoptische Darstellung aller Ergebnisse für jeden Indikator und Subindikator; sie erfolgte ausschliesslich manuell.

Die computerunterstützte Datenauswertung wurde im Rechenzentrum der Universität Zürich mit dem Statistik-Programmpaket SAS («Statistical Analysis System», vgl. Uehlinger 1983) durchgeführt. Allein für die computerunterstützte Auswertung der aufbereiteten Daten mussten über 300 spezielle Programme geschrieben werden, wobei thematisch verwandte Programme jeweils zusammengefasst wurden (vgl. Anhang I). Selbstverständlich kamen auch Standard-SAS-Auswertungsprogramme zum Einsatz, von einfachen Korrelationsrechnungen bis zu Faktorenanalysen.

### 5.9.4.2 Feedback an die Unternehmungen

Das Feedback <sup>2</sup> an die beteiligten Unternehmungen diente primär zwei Zielen: Im Zusammenhang mit der gewählten Untersuchungsart war es einmal Ziel, die Untersuchungsergebnisse speziell der Kritik der Geschäftsführung auszu-

1 Diese Zahl wird in der Datenauswertung durch anschliessende Aggregation erheblich reduziert.

2 Zur Feedback-Methode vgl. z.B. Harrison (1986. S. 72 f.).

setzen (vgl. Kap. 5.2.5). Zudem war das in Aussicht gestellte Feedback für die Unternehmungen mit ein Grund zur Kooperation gewesen. Sie wollten allfällige neue Erkenntnisse für sich nutzbar machen und zeigten dafür Interesse. Um den verschiedenen Anforderungen möglichst gerecht zu werden, wurde das Feedback in zwei Schritten durchgeführt.

1. Die Auswertung des Mitarbeiter-Fragebogens wurde in einer Dokumentation «Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung» den beteiligten Unternehmungen im Frühjahr 1987 zugestellt, damit den Mitarbeitern raschmöglichst das in Aussicht gestellte Feedback gegeben werden konnte und die Unternehmung die Möglichkeit hatte, darauf abgestützte Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen. In der Dokumentation waren alle wesentlichen Ergebnisse in drei unterschiedlichen Detaillierungsgraden dargestellt (Gesamtranking, Auswertung nach organisatorischen Bereichen, Beantwortung der einzelnen Items und als Vergleichsmöglichkeit die Ergebnisse der gesamten Untersuchung und soweit möglich auch Normwerte). Der Untersuchungsleiter anerkannte, bei der geplanten Orientierung der Mitarbeiter und der Interpretation der Ergebnisse behilflich zu sein, was auch mehrmals genutzt wurde.
2. Die Gesamtauswertung der Untersuchung wurde den einzelnen Unternehmungen in Form einer Präsentation für die interviewten Mitglieder der Geschäftsführung angeboten. Diese fanden, beginnend im Sommer 1987 (August), in wöchentlichen Abständen in allen Unternehmungen statt. Die Präsentation hatte folgenden Inhalt:
  1. Einführung und kurzer Überblick über die gesamte Untersuchung
  2. Die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung
  3. Die Ergebnisse und Besonderheiten in der Unternehmung
  4. Klärung offener Fragen und Diskussion

Dass das Feedback nicht noch früher erfolgen konnte, lag am Umfang des Datenbestandes, d.h. an der zeitaufwendigen Datenaufbereitung. Forschungsprojekte dieser Grössenordnung werden i.d.R. von Anfang an als Mehrpersonenprojekte konzipiert. Obschon bei grossen wissenschaftlichen Forschungsprojekten kleinere Verzögerungen fast die Regel (vgl. z.B. Kirsch et al. 1979. S. 370) und mehrjährige Verzögerungen nicht selten sind (vgl. z.B. Kubicek 1975. S. 130, Hoffmann 1984 Vorwort), erachten wir das möglichst rasche Feedback, insbesondere im Hinblick auf akuten Handlungsbedarf, d.h. für die

rechtzeitige Ergreifung von Verbesserungsmassnahmen, als wichtige Anforderung an die Unternehmungsdiagnose.

Den Unternehmungen wurden zum Schluss, obschon dies nicht Inhalt des Forschungsprojektes war, auch einige Vorschläge im Hinblick auf konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmassnahmen gemacht. In der Diskussion im Anschluss an die Präsentation zeigte sich sehr deutlich, dass nach einer fundierten Diagnose die Bereitschaft für Aktionen sehr gross ist.

## 6. ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

### 6.1 Zur Präsentation der Ergebnisse

Ziel des Kapitels Ergebnisse und Schlussfolgerungen ist es, die Ergebnisse des empirischen Teils des Forschungsprojektes so zu präsentieren, dass die sich daraus ergebenden interessanten Erkenntnisse sichtbar werden und dabei der Überblick trotz der grossen Datenfülle nicht verloren geht. Primär geht es darum, die in der Einleitung formulierten Zielsetzungen bezüglich Erkenntnisfortschritt und Diagnoseinstrumente hier aufzugreifen, die Ergebnisse, soweit sie nicht bereits für sich sprechen, zu diskutieren, um anschliessend, soweit zulässig, Schlussfolgerungen zu ziehen und einen Ausblick auf weiterführende Forschung vorzunehmen. Deshalb gliedern wir dieses Kapitel (vgl. Abb. 1.1 in der Einleitung) nach folgenden fünf Schwerpunkten:

- Die Unterschiede zwischen den finanziell erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials
- Die wichtigsten Indikatoren ohne Diskriminierungspotenz
- Besondere Ergebnisse zur gesamten Untersuchung
- Die Beurteilung der neuen Diagnoseinstrumente
- Schlussfolgerungen und Ausblick auf weiterführende Forschung.

Wir werden uns für die Präsentation der Ergebnisse aus den acht schweizerischen Unternehmungen bewusst relativ eng an die konkreten Messresultate halten. Explorative Studien lassen in der Regel einen breiten Raum für Interpretationen, Spekulationen und vage Hypothesen, was jedoch insbesondere bei quasiexperimentellen Untersuchungen sehr heikel sein kann (vgl. z. B. Opp 1987. S. 59 ff.). Wir wollen dem wissenschaftlich geschulten Leser vor allem die Fakten systematisch präsentieren und ihm die Möglichkeit offenlassen, eigene Interpretationen und Schlüsse vorzunehmen. Dieser Zielsetzung dient auch die relativ ausführliche und genaue Beschreibung des Untersuchungskonzeptes und der Durchführung.

So werden wir den verlockenden Interpretationsschritt absichtlich nur sehr zurückhaltend tun. Wir gehen davon aus, dass eine wichtige Aufgabe der Ergebnis-Präsentation darin besteht, die Navigation durch die Datenfülle zu erleichtern und dem Leser zu helfen, den Gesamtzusammenhang zu bewahren.

Hierzu wird ein bewusst nicht allzu feines «Koordinatennetz» verwendet,<sup>1</sup> womit auch etwas von der «lebendigen Wirklichkeit» in den Unternehmungen unverfälscht und direkt zugänglich gemacht werden kann.

In der Präsentation konzentrieren wir uns auf die «Ausschläge» der Indikatoren und auf korrelative Zusammenhänge<sup>2</sup>. Anschliessend wird die Güte der Diagnoseinstrumente, insbesondere bezüglich Objektivität, Reliabilität und Validität (Gültigkeit), geprüft. Die explorative Basis der Untersuchungsergebnisse erlaubt es auch, die Diskussion der Ergebnisse an gleicher Stelle vorzunehmen und nicht durch Trennung in ein späteres Kapitel den Überblick über das Ganze unnötig zu erschweren. Das Untersuchungsdesign zielt ja bewusst darauf ab, den breiten und umfangreichen Indikatorenraster auf diejenigen Indikatoren zu reduzieren, die besonders gut zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen diskriminieren. Diese Verdichtung zeigt gleichzeitig Möglichkeiten zur Erhöhung der Erklärungspotenz des Diagnoseinstrumentariums.

Von den über 1000 Indikatoren und Subindikatoren sind zur Unterscheidung der beiden Matching-Gruppen rund 350 «aussagekräftig», also etwa ein Drittel, so dass die Anzahl Indikatoren für zukünftige Forschung bestimmt verringert werden kann. Dies kann jedoch noch nicht definitiv geschehen, da es sich um explorativ gewonnene Erkenntnisse handelt (vgl. Kap. 5.2.1). Die Reduktion auf die aussagekräftigen Indikatoren führt dazu, dass beispielsweise zum Thema Personalentwicklung oder Marketing nur noch diejenigen Aspekte diskutiert werden, die sich in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen von den finanziell weniger erfolgreichen unterscheiden. Unter den Indikatoren ohne «Ausschlag» finden sich auch solche, die in Lehrbüchern und Aufsätzen immer wieder propagiert werden. Wir werden darum später speziell darauf eingehen (Kapitel 6.3).

Besonders erwähnenswert erscheint uns zudem das Ergebnis zur Absicherung des Mikro-Matching-Designs aus Sicht der Unternehmungen selbst. Durch die Thematisierung der Konkurrenzsituation im Zusammenhang mit den Indikatoren zum Beurteilungskriterium Marketing konnten wir prüfen – abgesichert

1 Wir werden deshalb den in Kapitel 5.5.2 vorgestellten Indikatorenraster für die Präsentation etwas verdichten.

2 Kubicek/Welter sagen hierzu (1985, S. 26): «Im wesentlichen wird die Gültigkeit von Indikatoren nach der Ähnlichkeit der Korrelationen beurteilt, die die gemessene Variable mit anderen Variablen in unterschiedlichen Situationen aufweist.»

durch Befragung aller Geschäftsführungsmitglieder –, ob die einander gegenübergestellten Unternehmungen in der betreffenden Branche auch wirklich als Konkurrenten empfunden werden. Ausnahmslos kam die jeweils gegenübergestellte Unternehmung in der Aufzählung der Hauptkonkurrenten unter den ersten zwei bis drei Nennungen vor!<sup>1</sup>

Abschliessend sei noch darauf hingewiesen, dass das auf Kontrast ausgerichtete Untersuchungsdesign und die daraus abgeleitete Präsentationsform zum voreiligen Schluss verleiten könnten, in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen sei alles nur negativ: Gerade der breit angelegte Indikatoren-raster hat jedoch immer auch unternehmungsspezifische Stärken beim finanziell weniger erfolgreichen «Partner» sichtbar gemacht! Nur können sie in dieser Untersuchung nicht verallgemeinert werden und fallen darum aus der Diskussion.

1 Selbstverständlich mit Ausnahme der zwei Unternehmungen, die nicht in derselben Branche tätig sind (vgl. Kap. 5.8.2.4).



## 6.2 Wodurch unterscheiden sich die erfolgreichen Unternehmungen?

### 6.2.1 Vorbemerkungen zur Form der Darstellung

Zum besseren Verständnis der nun folgenden Ergebnisse aus den untersuchten Unternehmungen sind einige Hinweise zur Form der Darstellung nötig. Die Hauptgliederung folgt den theoriegeleiteten Beurteilungskriterien Führung, Mitarbeiter, Marketing (i.w.S.), Organisation, Finanzen und Unternehmensentwicklung (vgl. Kap. 5.4). Die feinere Unterteilung entspricht weitgehend dem Indikatorenraster (vgl. Tab. 5.8) und kann übersichtsweise auch dem Inhaltsverzeichnis entnommen werden.

Die ursprüngliche Einteilung der Indikatoren wurde etwas angepasst, allerdings nur geringfügig. Vor allem sind aufgrund der Erfahrungen bei der Datenauswertung einige Subindikatoren aus dem Umfeld des Humanpotentials anderen, offensichtlich näherstehenden Indikatoren zugeordnet worden.<sup>1</sup> Die vorher an verschiedenen Orten im Indikatorenraster untergebrachten Indikatoren zu den Themenbereichen Personalentwicklung und Management Development<sup>2</sup> wurden aufgrund der auffallend starken «Ausschläge» für die Präsentation unter gleichlautenden Titeln zusammengefasst.

Ebenso scheinen viele Subindikatoren «multifaktorielle» Erklärungspotenz aufzuweisen, d.h. sie dürften über mehr als nur den entsprechenden Indikator und Superindikator etwas aussagen. Um den Ergebnisteil nicht stark mit Redundanzen zu belasten, haben wir darauf verzichtet, die zusätzlichen Querbezüge an jeder Stelle vollständig herzustellen. Mit andern Worten: Wenn ein Superindikator oder Indikator aufgrund der zugeordneten Subindikatoren bereits genügend deutliche und einheitliche Aussagen erlaubt, haben wir keine weiteren (multifaktoriellen) Subindikatoren zur Verstärkung beigezogen.<sup>3</sup> Dies führt dazu, dass die «aussagekräftigen» Indikatoren in der Präsentation

1 Für die Fachausdrücke gelten weiterhin die Definitionen im Anhang A. Neue Begriffe werden bei der ersten Verwendung im Text definiert.

2 Die Definition zu Management Development befindet sich in Kapitel 2.4.

3 Ein Beispiel zur Illustration: Für die Beurteilung des Innovationsverhaltens der Unternehmung – im Rahmen des Beurteilungskriteriums Marketing – hätte bei den meisten Unternehmungen der «Push von neuen Ideen» zusätzlich «unterstützt» werden können durch die Ergebnisse beim Thema Vorschlagswesen.

in der Regel nur einmal verwendet werden, nämlich dort wo sie am meisten Erklärungsanteil liefern, analog dem Prinzip bei der Faktorenanalyse. Nur vereinzelt werden Subindikatoren und ganz selten Indikatoren ein zweites Mal oder mehrfach verwendet und zwar ist dies weitgehend nur bei den Betriebsklima-Items und Faktoren der Fall.

Alle folgenden Aussagen sind für das Mikro-Matching-Design gültig und damit selbstverständlich auch für das Makro-Matching-Design. In den wenigen Fällen, bei denen wir auch Ergebnisse aufgenommen haben, die nur durch das Makro-Matching-Design gestützt sind, wird mit dem Stichwort «Makro» jedesmal speziell darauf hingewiesen. Insbesondere bei den Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheits-Items und -Gesamtwerten haben wir weitestgehend darauf verzichtet, Ergebnisse zu erwähnen, die nur das weniger strenge Makro-Matching-Design erfüllt.

Zur Erhöhung der Lesbarkeit werden bei den vielen Ergebnissen des Mitarbeiter-Fragebogens keine Zahlen aufgeführt. Zur Umschreibung verwenden wir bei Wertdifferenzen auf den Ratingskalen (zwischen den finanziell erfolgreicher und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen) die größer/gleich 0.3 sind den Ausdruck «deutlich besser» (bei den wenigen Fällen, wo die Differenz größer/gleich 0.5 ist, wird das Item kursiv geschrieben), und für Wertdifferenzen größer als null aber kleiner als 0.3 den Ausdruck «besser».<sup>1</sup> Die präzisen Werte können dem Anhang (K1a-K1d) entnommen werden. Dort lässt sich auch feststellen, wo im Makro-Matching-Design noch Differenzen zwischen den finanziell erfolgreicher und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen bestehen, die aber aufgrund unseres strengeren Massstabes (Mikro-Matching) nicht in die Präsentation aufgenommen wurden.

Unter Berücksichtigung der gewählten Untersuchungsart wurde bewusst auf den extensiven Einsatz komplexer interferenzstatistischer Verfahren verzichtet (mit Ausnahme der Beurteilung des Mitarbeiter-Fragebogens als Diagnoseinstrument), ebenso auf den Abdruck der vielen Computeroutputs und -grafiken.<sup>2</sup>

- 1 Diese Wertung stützt sich auf die implizierte Dichotomie (positiv/negativ) der FragebogenItems (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978, v. Rosenstiel et al. 1983). Die Grenzwerte sind im Prinzip willkürlich gewählt. Es wäre z. B. auch möglich gewesen, einen statistisch berechneten Grenzwert zu wählen. Mit 0,3 verwenden wir denselben Grenzwert, wie ihn v. Rosenstiel et al. (1983, S. 460) zur Hervorhebung grösserer Differenzen gewählt haben.
- 2 Nebst Problemen der Scheingenauigkeit gibt es noch weitere Gründe, die für den zurückhaltenden Einsatz komplexerer statistischer Verfahren sprechen (vgl. z. B. Kubicek/Welter 1985, S. 24 f.).

Wie bereits im Kapitel 6.1 erwähnt, sprechen die meisten Ergebnisse für sich, so dass die Diskussion und allfällige Interpretationen auf ein Minimum beschränkt bleiben können. Die nun im anschliessenden Kapitel folgenden Aussagen beziehen sich immer auf die Gruppe der finanziell erfolgreicherer Unternehmungen (auch in den einleitenden Zusammenfassungen), sofern nicht explizit ein anderer Bezug hergestellt wird.

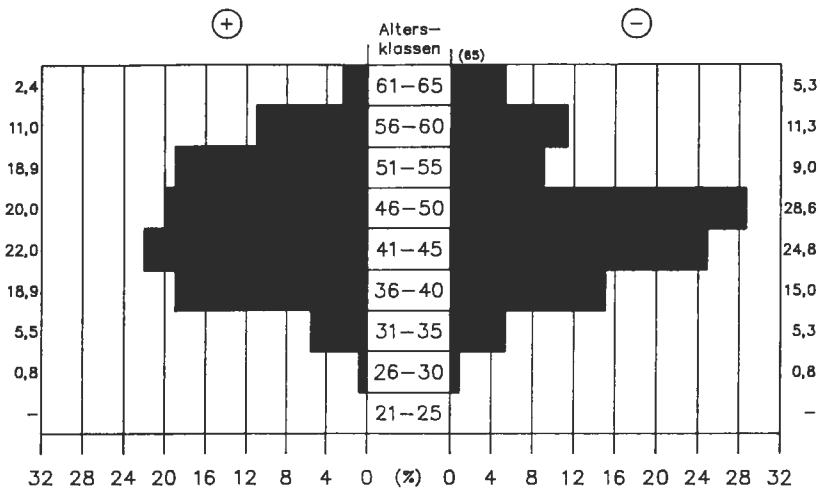
## 6.2.2 Beurteilungskriterium Führung

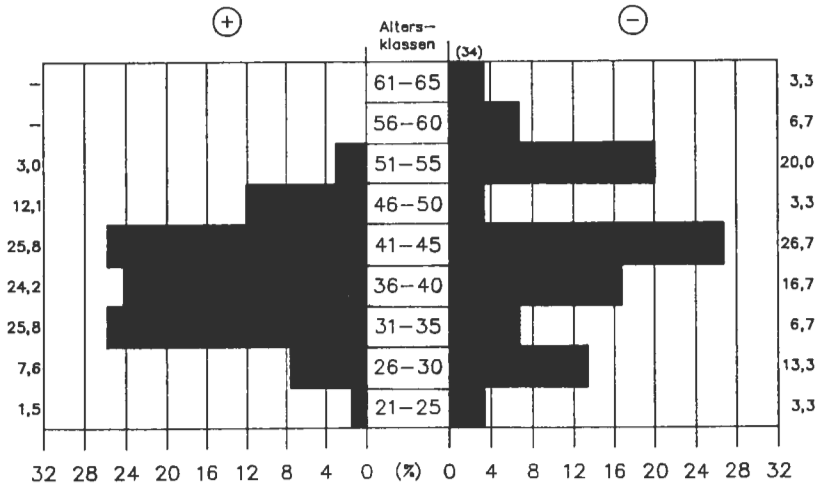
### 6.2.2.1 Populationscharakteristik und Anzahl Führungskräfte

*Zusammenfassung: Die Führungskräfte – mit Ausnahme der Geschäftsführung – sind jünger und weniger lange in der Unternehmung. Es gibt verhältnismässig mehr Führungskräfte.*

Das Durchschnittsalter der Führungskräfte in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen ist um 2 Jahre tiefer, nämlich 43 anstatt 45 Jahre, und die Altersverteilung ist gleichmässiger (vgl. Abb. 6.1), d.h. es gibt keine «Löcher» im Altersbaum. Das durchschnittliche Dienstalder in der Unternehmung ist mit 12 anstatt 15 Jahren um 3 Jahre tiefer (vgl. Abb. 6.2).

Abb. 6.1: Altersverteilung der Führungskräfte gemäss Mikro-Matching-Design (Beispiele, vgl. Text).





Die durchschnittliche Leitungsspanne<sup>1</sup> ist bei den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen kleiner, nämlich durchschnittlich 5,4 gegenüber 6,6 Mitarbeitern (Makro), und die Anzahl Hierarchieebenen unterhalb der Geschäftsführungsebene ist mit durchschnittlich 3,23 gegenüber 2,5 grösser, d.h. die Population der Führungskräfte ist auf mehr Ebenen «verteilt» und weniger an der Spitze konzentriert (vgl. Beurteilungskriterium Organisation). Die relative Anzahl Führungskräfte zum gesamten Personalbestand ist grösser, und zwar 18,8% gegenüber 15,0% (Makro). Interessant ist der direkte Vergleich dieser grösseren «Managementkapazität» mit den relativ guten Ergebnissen zum Betriebsklimafaktor Führung im nächsten Kapitel.

#### 6.2.2.2 Führungskultur

##### 1. Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Führung

*Zusammenfassung: Aus der Sicht der Mitarbeiter und der Führungskräfte wird das Betriebsklima in bezug auf den Faktor Vorgesetzte deutlich besser beurteilt. Auch die Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerte sind aus der Sicht der Führungskräfte besser.*

<sup>1</sup> Anzahl der Führungskraft (administrativ und direkt) unterstellten Mitarbeiter (vgl. Definition im Anhang A).

Die Mitarbeiter in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen beschreiben den Betriebsklimafaktor Vorgesetzte gesamthaft als deutlich besser, ebenso die Möglichkeiten zur Verbesserung in diesem Bereich. Folgende einzelne Items werden deutlich besser beurteilt: «Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt», «Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert», «Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann», «Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein», «Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen», «Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt», wobei diese Aussage auch im entsprechenden Arbeitszufriedenheit-Teil bestätigt wird. Die weiteren Items, die deutlich besser bewertet wurden, jedoch sinngemäss umzupolen sind, lauten: «Unsere Vorgesetzten möchten gerne so wirken, als wüssten sie alles», «Die Stimmung im Betrieb ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten», «Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben», «Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair», «Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt».

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem eigenen Vorgesetzten ergibt ein weniger einheitliches Bild als das Betriebsklima. Die genaue Analyse zeigt, dass dies vor allem deshalb der Fall ist, weil in einem der vier Mikro-Matchings<sup>1</sup> die finanziell weniger erfolgreiche Unternehmung höhere Werte erreicht. Die relativ hohe Zufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten hängt mit einem überdurchschnittlich grossen Engagement des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter zusammen, welches einhergeht mit einer zuwenig homogenen bzw. konsequenten Ausrichtung auf die Gesamtziele der Unternehmung.

Auch die Führungskräfte selbst beschreiben in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen den Betriebsklimafaktor Vorgesetzte gesamthaft als besser, ebenso die Möglichkeiten zur Verbesserung in diesem Bereich sowie das folgende Item: «Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in wirklicher Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt». Insgesamt ist das Ergebnis aber aus der Sicht der Mitarbeiter etwas deutlicher.

1 Es betrifft das zuletzt in das Sample aufgenommene Unternehmungspaar aus nicht denselben Branchen (vgl. Kap. 5.8.2.4).

Sowohl der aus den Faktoren gebildete Betriebsklima-Gesamtwert als auch der Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert (Makro) ist aus der Sicht der Führungskräfte besser (ebenfalls aus der Sicht der Mitarbeiter; siehe Beurteilungskriterium Mitarbeiter). Besonders deutlich fällt dies beim Betriebsklimafaktor Information und Mitsprache aus. Das skizzierte Bild lässt sich in Richtung Führungsstil noch abrunden, wenn aus dem Betriebsklimafaktor Organisation die zwei Items «Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen der Vorgesetzten ausführen» und «Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte» berücksichtigt werden: In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen werden beide Items sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften deutlich stärker verneint.

## 2. Management Development<sup>1</sup>

*Zusammenfassung: Der Führungsnachwuchs bringt einen geringeren Erfahrungshintergrund mit ein, aber das interne Führungspotential wird systematischer entwickelt und besser genutzt; Fähige werden schneller befördert. Die Unternehmung stützt sich weniger stark auf externe Führungskräfte, und die Bereitschaft zu Führungsverantwortung ist bei den Mitarbeitern grösser. Die Führungskräfte konzentrieren sich mehr auf Führungs- denn auf Fachaufgaben. Es gibt häufiger Expertenkarrieren parallel zu den Führungskarrieren.*

In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen spielt die ursprüngliche Ausbildung für die heutige Funktion als Führungskraft eine weniger grosse Rolle. Auch der mitgebrachte «Rucksack» scheint etwas kleiner: Die anspruchsvollste fachliche Funktion ausserhalb der Unternehmung war in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen weniger anspruchsvoll, und die Anzahl der verschiedenen Unternehmungen, in denen die Führungskräfte früher gearbeitet haben, ist im Durchschnitt geringer, nämlich 2,9 versus 3,6.<sup>2</sup>

Es gibt Anzeichen, dass die fachlichen Fähigkeiten gegenüber den Führungsfähigkeiten eine geringere Rolle spielen (Makro). So wird das Item aus dem Mitarbeiter-Fragebogen «Mein Vorgesetzter versteht etwas von seiner Arbeit», welches die Fachkenntnisse spiegelt, in den finanziell erfolgreicherer

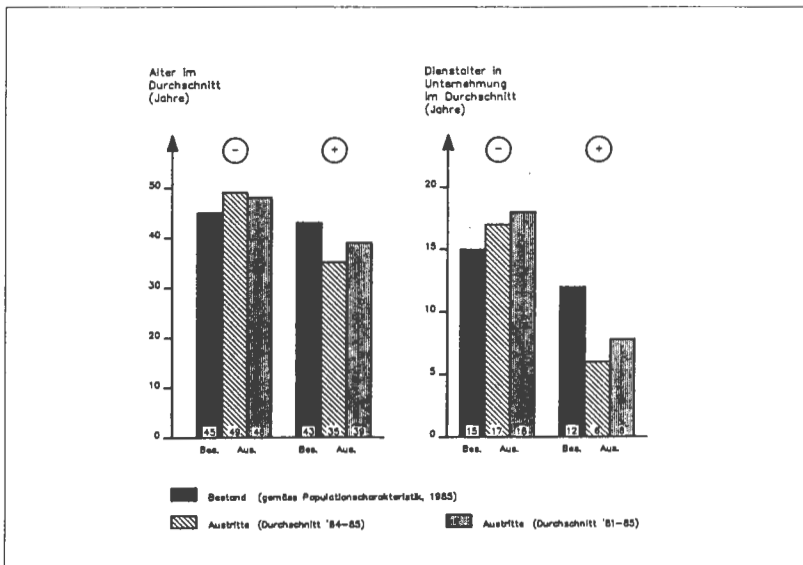
<sup>1</sup> Die Definition zu Management Development befindet sich in Kap. 2.4.

<sup>2</sup> Analoge Ergebnisse mit insgesamt leicht tieferen Werten ergeben sich auch bei den Mitarbeitern (Kap. 6.2.3.4[1]).

Unternehmungen als einziges Item des Faktors Zufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten deutlich schlechter eingestuft und zwar vor allem aus Sicht der Führungskräfte. Dass aber die Führung gut ist, wird ja durch das deutlich bessere Gesamtergebnis beim Betriebsklimafaktor Führung gezeigt und um so mehr, wenn ein Item ganz deutlich ergibt, dass die Vorgesetzten nicht so wirken möchten, als wüssten sie alles.

Die Besetzung von Führungsstellen erfolgt vermehrt von intern und von extern, im Gegensatz zu den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, die sich stärker auf externe Nachfolger verlassen. Und die Besetzung der «CEO»-Funktion erfolgt mehr von intern als von extern. Der Wunsch nach Führungsaufgaben ist denn auch in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen bei den Mitarbeitern tendenziell grösser (Makro). Das Alter und das Dienstalster der austretenden Führungskräfte in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen liegen unter dem Durchschnitt des Bestandes im Gegensatz zu den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, bei denen das Alter und das Dienstalster der austretenden Führungskräfte über dem entsprechenden Durchschnitt liegen. Zur Vermeidung von Zufallsergebnissen wurde beim Austrittsalter der Durchschnittswert sowohl von zwei als auch von fünf Jahren gebildet.<sup>1</sup>

Abb. 6.2: Altersstruktur Führungskräfte: Bestand und Austritte (vgl. Text).



1 Für alle untersuchten Unternehmungen zusammen ist von 1981-1985 bei den Austritten kein altersmässiger Trend erkennbar.



Was sagen die Ergebnisse aus? Da die Austritte der Führungskräfte in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen weniger häufig aufgrund «besserer Möglichkeiten» erfolgen, nämlich 39% versus 52% (vergleiche analoge Ergebnisse bei den Mitarbeitern), und weder der Anteil Pensionierungen noch die Fluktuationsraten<sup>1</sup> ein aussagekräftiges (einheitliches) Bild ergeben, interpretieren wir die Ergebnisse als Ausdruck einer relativ konsequenten «up or out»-policy: Die geeigneten Führungskräfte werden schneller befördert, die Weichenstellung erfolgt bedeutend früher, was auch die Analyse des Alters und des Dienstalters der in den vergangenen zehn Jahren Beförderten bestätigt, die niedriger sind. Die Führungskräfte in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen beurteilen die Entwicklungsmöglichkeiten denn auch als besser (Makro).

Die Einarbeitungszeit auf Führungsstellen für die obersten hierarchischen Ebenen dauert tendenziell länger als für die übrigen Ebenen; bei den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen ist dies genau umgekehrt (Makro). Wieweit damit tatsächlich die Anforderungen an Führungskräfte mit zunehmender hierarchischer Ebene in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen stärker wachsen als in den finanziell weniger erfolgreichen oder ob ganz einfach die Einarbeitungszeit aufgrund einer besseren und möglicherweise längeren Einführung anders eingeschätzt wird, lässt sich nicht genügend klar beantworten. Zumindest scheinen die Differenzen nicht aufgrund unterschiedlicher Führungsnachwuchspotentiale zu entstehen, denn diesbezüglich gibt es kein einheitliches, in dieselbe Richtung weisendes Ergebnis.

Tab. 6.3: Durchschnittliche Einarbeitungszeit (in Jahren) für die Führungsstellen ab zweiter Führungsebene<sup>2</sup>.

	⊖	⊕
Zweite Führungsebene (DU)	0,37	0,89
tiefer Führungsebene	0,87	0,74

- 1 Ausser gewissen Tendenzen in Wachstums- und Schrumpfungsphasen (wir kommen bei der Fluktuation des gesamten Personalbestandes nochmals darauf zurück, Kap. 6.2.3.1). Die Fluktuationsrate ist wie folgt definiert:  $(Pa/Pb) \cdot 100$

Pa = Anzahl Austritte p.a.

Pb = Bestand Ende Jahr

- 2 Die erste Führungsebene ist die Geschäftsführung (= 1. Hierarchieebene), und die zweite umfasst die der Geschäftsführung direkt unterstellten Führungskräfte (vgl. auch Definitionen im Indikatorenkatalog).

Durch die bei der Populationscharakteristik bereits beschriebene grössere Anzahl Hierarchieebenen und die geringere Konzentration der Führungskräfte an der Unternehmungsspitze sowie den höheren Prozentsatz Führungskräfte insgesamt haben die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen für Management-Development-Aktivitäten mehr Spielraum. Gleichzeitig lassen die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen vermehrt Expertenkarrieren zu, d.h., es gibt häufiger Personen auf oberen Hierarchieebenen, die keine Führungsverantwortung haben (vgl. Personalentwicklung).

Der Wunsch der Führungskräfte in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen nach mehr Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung ist geringer, was darauf hindeutet, dass dieses Bedürfnis bereits gut abgedeckt wird, denn das Aus- und Weiterbildungskonzept weist eine grössere Klarheit auf. Die Veränderungsbereitschaft zu neuer, führungsmässiger Verantwortung ist aus Mitarbeitersicht höher als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen; aus der Sicht der Führungskräfte hingegen uneinheitlich. Die geographische Mobilität der Führungskräfte ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen allerdings geringer, ein in der Schweiz ohnehin stark ausgeprägtes Phänomen.

### 3. Einkommen

*Zusammenfassung: Das Einkommen der Führungskräfte ist im jüngsten Geschäftsjahr stärker gestiegen, und die Leistungskomponente wird vermehrt betont.*

Die Einkommensentwicklung 1984/85 ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen höher, nämlich teuerungsbereinigt<sup>1</sup> 3,7% gegenüber 1,9%. Die Führungskräfte, die nach 1981 eingetreten sind, weisen gegenüber ihren Kollegen eine überdurchschnittliche Einkommenssteigerung auf, die vor allem in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen deutlich wird. Das Gesamteinkommen<sup>2</sup> ist im Durchschnitt mit 88800 gegenüber 87800 sFr. geringfügig höher. Offensichtlich scheint der mehrjährige finanzielle Erfolg mitzuwirken, was die These unterstützt, dass das Einkommen nicht nur einen

1 Aufgrund des offiziellen Landesindex der Konsumentenpreise des Bundesamts für Statistik als Deflator.

2 Vgl. Definition beim Indikatorenraster im Anhang A.

monetären Anreiz, sondern vor allem einen Indikator für den Erfolg darstellt (vgl. Schmid 1986. S. 111). Die Leistungskomponente wird in den finanziell erfolgreichen Unternehmungen vermehrt betont, und Führungskräfte, die seit Eintritt in ihrer Unternehmung hierarchisch einen grossen Aufstieg geschafft haben, weisen einkommensmässig im Durchschnitt eine grössere jährliche Erhöhung auf, nämlich 10,6% gegenüber 7,4% in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen.

#### 4. Führungsinstrumentarium

*Zusammenfassung: Das Führungsinstrumentarium befindet sich insgesamt auf einer höheren Entwicklungsstufe.*

Die Beurteilung des Führungsinstrumentariums ergibt in den finanziell erfolgreichen Unternehmungen quantitativ und qualitativ (inkl. Konzeptaktualität, Zukunftsgerichtetheit) höhere Werte; es wird vermehrt als helfend empfunden, und die Nutzung des Vorhandenen ist besser. Das Verhältnis zwischen sozialen und technischen Aspekten ist zudem ausgewogener.<sup>1</sup>

##### 6.2.2.3 Geschäftsführung

*Zusammenfassung: Die Unternehmungssozialisation der Geschäftsführungs-Mitglieder ist stärker, und die Homogenität untereinander ist grösser. Die strategische Orientierung ist stärker ausgeprägt und der Einfluss des «CEO» auf die Unternehmungspolitik ist grösser.*

Der «CEO» hat in den finanziell erfolgreichen Unternehmungen ein deutlich höheres Dienstalster, nämlich durchschnittlich 22,5 Jahre gegenüber 12,5 und eine grössere Anzahl verschiedener Funktionen in der Unternehmung innegehabt als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, d.h. durchschnittlich 4 versus  $2\frac{1}{4}$  (Makro). Gleichzeitig hat er hierarchisch einen grösseren Weg zurückgelegt, nämlich durchschnittlich 2,5 Führungsebenen gegenüber 1 (Makro). Auch hat er bereits vor der «CEO»-Funktion eine sehr

1 Vgl. hierzu auch die organisatorischen Hilfsmittel wie z. B. Stellenbeschreibungen oder die Organisationsstruktur im Sinne eines Führungsinstrumentes wie z. B. kleinere Leitungsspanne und damit Möglichkeit der differenzierteren Kontrolle und besseren Unterstützung; Kap. 6.2.5.

anspruchsvolle Führungsfunktion in der Unternehmung innegehabt (Makro), was die Aussage vieler Autoren unterstützt, dass in erfolgreichen Unternehmungen der «CEO» nicht direkt von extern kommt (vgl. z. B. Dalton/Kesner 1985). In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen sind zudem die Spannungen nach oben (Verwaltungsrat etc.) geringer (Makro). Der Einfluss des «CEO» auf die Unternehmungspolitik ist grösser und aus der Sicht der übrigen Geschäftsführungsmitglieder kommt seine Funktion besser zum Tragen (Makro); die Einflussnahme geschieht in einer Form, die akzeptiert wird.<sup>1</sup> Die Führungsfähigkeiten des «CEO» sind gemäss «Managertypologie» insgesamt breiter und ausgeprägter (Makro), seine Selbsteinschätzung stimmt besser überein mit der Fremdeinschätzung durch die übrigen Geschäftsführungsmitglieder (Makro). Auch scheint er etwas selbstkritischer zu sein. So hat er z. B. den Automatisierungsgrad in der Unternehmung als noch ungenügend bezeichnet, obschon dieser effektiv nicht schlechter ist als bei den wichtigsten Konkurrenten.

Die übrigen Mitglieder der Geschäftsführung sind in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen homogener in ihren Führungsfähigkeiten, d.h. ihre «Managertypologie»-Profile sind einander ähnlich, die Loyalität zur Unternehmung scheint höher und die Ausprägung zu administrativen Fähigkeiten scheint stärker, was zur Interpretation verleitet, dass dies möglicherweise für den «CEO» ein wichtiges Element für die erfolgreiche Durchsetzung der Unternehmungspolitik darstellt. Zudem weisen die übrigen Mitglieder der Geschäftsführung in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen ein höheres Dienstalter auf der jetzigen Stelle auf, nämlich 8,4 Jahre gegenüber 5,8 Jahren (Makro). Generell zeigt sich in ihrer Unternehmungslaufbahn eine längere durchschnittliche Verweildauer je Führungsebene, und zwar 6,4 anstatt 4,9 Jahre (Makro).

In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen macht die Geschäftsführung als Gruppe (inkl. «CEO») einen untereinander besser organisierten Eindruck, die Kohäsion (vgl. Definition im Anhang A) wird unterstützt durch vermehrte Homogenität in den Aussagen und Meinungen der Geschäftsführungsmitglieder zu wesentlichen Fragen – bei sekundären Themen gibt es durchaus grosse Unterschiede – und durch bessere Kongruenz in der «Marschrichtung». Die strategische Orientierung ist stärker ausgeprägt, was sich

1 Vgl. auch Zentralisation beim Beurteilungskriterium Organisation; Kap. 6.2.5.1 [1].

2 Vgl. hierzu z. B. Bleicher (1985. S. 21–27), Galbraith/Kazanjan (1986. S. 91 ff.). ➔

ebenfalls in der Organisationsstruktur zeigt sowie in der mehr strategisch denn operativ ausgerichteten und differenzierteren Leistungsbeurteilung der Geschäftsführungsmitglieder niederschlägt<sup>2</sup>. Schliesslich ist die Leistungskomponente beim Einkommen grösser, ebenso die finanzielle Bindung an die Unternehmung durch Eigentumsanteile (Makro). Die Spannweite in bezug auf das Alter ist mit durchschnittlich 17 gegenüber 14 Jahren grösser (Makro), und die in der ganzen Untersuchung einzige Geschäftsführerin<sup>1</sup> in der «Phalanx» von Männern ist Mitglied bei einer der finanziell erfolgreicherer Unternehmungen....

1 Von ähnlichen Proportionen (0,8% Frauen) berichtet Hollenstein in seiner Studie über Spitzenmanager in der Schweiz (1987. S. 79).

## 6.2.3 Beurteilungskriterium Mitarbeiter

### 6.2.3.1 Populationscharakteristik und Fluktuation

*Zusammenfassung: Die Personen sind im Durchschnitt jünger; sie sind weniger lange in der Unternehmung wie auch auf der gegenwärtigen Stelle. Die Altersverteilung des gesamten Personalbestandes ist gleichmässiger. In der Kategorie der tieferen Einkommen bis 50000 sFr. gibt es relativ mehr Personen, und es gibt mehr Teilzeitbeschäftigte. Die Schwankungen im jährlichen Personalbestand sind grösser als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, in denen verhältnismässig mehr die Jüngeren austreten.*

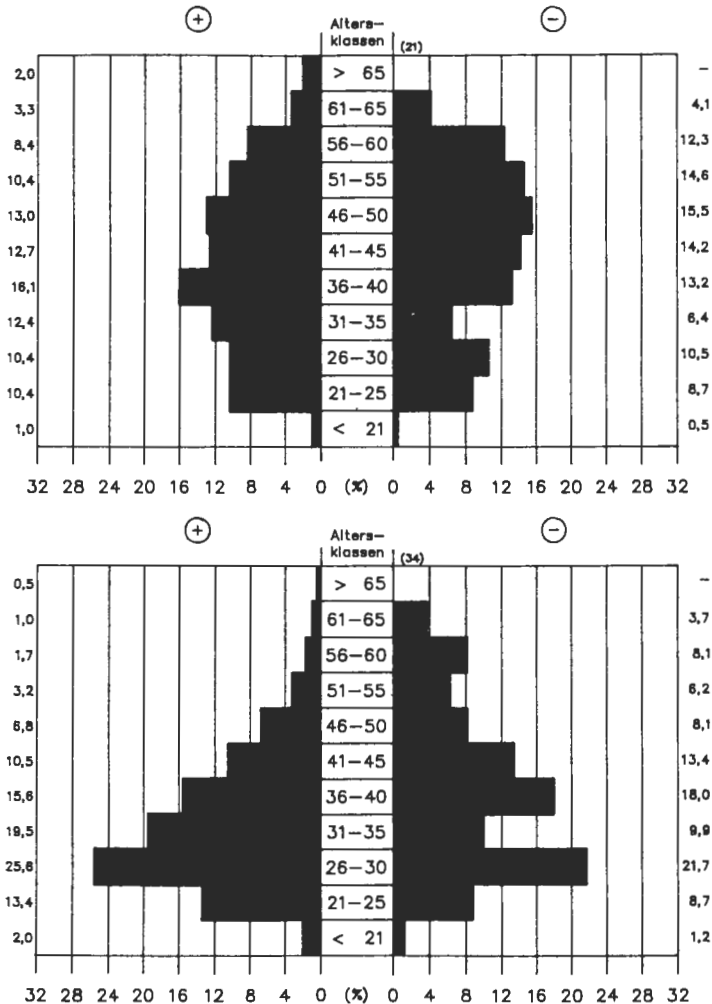
Die Altersstruktur des gesamten Personalbestandes in den finanziell erfolgreichen Unternehmungen unterscheidet sich in folgenden Merkmalen: Das durchschnittliche Alter ist um über drei Jahre tiefer, nämlich mit 38,0 gegenüber 41,1 Jahren, der Anteil der bis 35jährigen ist mit 45,7% gegenüber 33,7% deutlich höher und der Anteil der über 50jährigen kleiner (15,7 versus 24,3%); wobei allerdings die über 65jährigen Mitarbeiter, die wir erfasst haben – immerhin 13 –, ausschliesslich in finanziell erfolgreicheren Unternehmungen ihre Stelle haben. In den vorhin genannten Prozentwerten ist das Unternehmungspaar aus der branchenorientierten Gruppe im Bereich «Brain» (vgl. Kap. 5.8.2.5) nicht enthalten: Aufgrund des speziellen Charakters der angebotenen Dienstleistung, stellt die durch zunehmendes Alter grössere Erfahrung der Mitarbeiter nämlich einen Wettbewerbsvorteil dar. Die Altersstruktur des gesamten Personalbestandes in dieser Gruppe ergibt gegenüber den andern Branchen nicht nur deutlich höhere Durchschnittswerte, sondern auch ein umgekehrtes Bild: Das durchschnittliche Alter in der finanziell erfolgreichen Unternehmung beträgt in dieser Branche 44,1 gegenüber 42,4 Jahre.

In allen finanziell erfolgreicheren Unternehmungen ist die Altersverteilung sowohl insgesamt als auch auf den verschiedenen Führungsebenen ausgeglichener, die finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen weisen deutlich mehr «Löcher» auf (vgl. Abb. 6.4). Der Anteil am Gesamtbestand der Teilzeitbeschäftigten ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen höher, nämlich 10% gegenüber 6% (Makro),<sup>1</sup> und der prozentuale Anteil Lehrlinge ist deutlich tiefer (2,1 versus 4,3%). Auch gibt es mehr Personen, die 1985 ein

1 Der schweizerische Durchschnitt beträgt knapp 15% (Bundesamt für Statistik).

Einkommen von weniger als 50000 sFr. hatten, nämlich 46% gegenüber 38% (Makro), gleichzeitig gibt es in der am häufigsten vertretenen Einkommenskategorie von 50000–99000 sFr deutlich weniger Personen, nämlich 45 versus 54%. Eine Vertiefung zum Einkommen folgt unter dem Titel Lohnpolitik.

Abb. 6.4: Altersverteilung des gesamten Personalbestandes gemäss Mikro-Matching-Design (zwei Paar-Beispiele, vgl. Text).

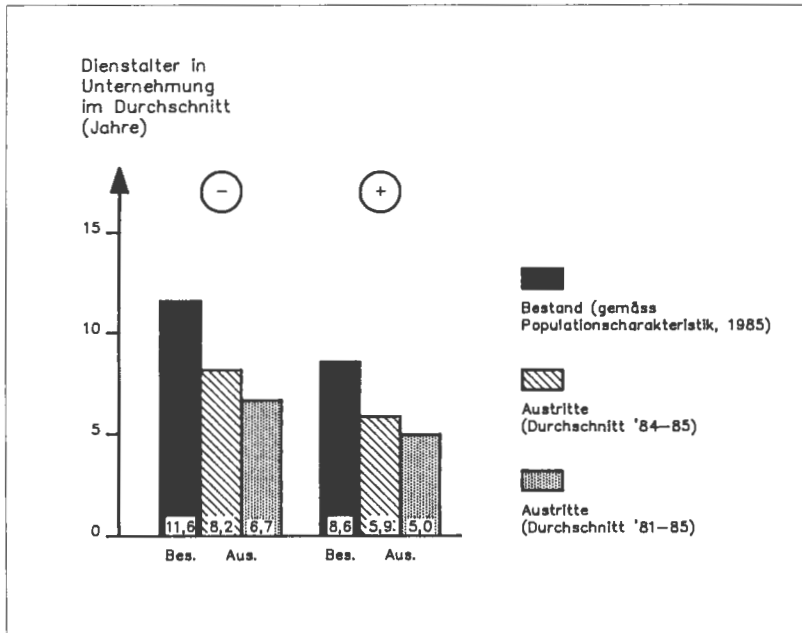


Das durchschnittliche Dienstalter in der Unternehmung ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen deutlich tiefer, nämlich mit 8,6 gegenüber 11,6 Jahren (vgl. Abb. 6.5), wobei dieser Unterschied auf den tieferen Hierarchieebenen akzentuierter zum Ausdruck kommt und ebenfalls beim Prozentsatz Personen, die schon länger als 10 Jahre in der Unternehmung sind (nämlich nur 33% in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen versus 44%). Genauso ist das durchschnittliche Dienstalter auf der gegenwärtigen Stelle in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen mit 6,8 gegenüber 9,2 Jahren deutlich niedriger.

Die jährlichen Schwankungen im gesamten Personalbestand sind in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen grösser, sowohl nach oben wie auch nach unten (Makro), d.h. die statistische Varianz der jährlichen prozentualen Veränderungen 1981–1985 beträgt für die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen im Durchschnitt 24,5 gegenüber 9,6. Auch die Führungskräfte sind von den Schwankungen betroffen: In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen ist in Wachstumsphasen die Fluktuationsrate geringer als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen und in Schrumpfungsphasen höher, wobei dieses Ergebnis auf einer relativ schmalen Datenbasis beruht (zur Fluktuation bei Führungskräften vgl. Kap. 6.2.2.2.[2]). Insgesamt zeichnet sich bezüglich Personalbestand eine konsequentere und schnellere Anpassung an Auslastungs- und Belastungsschwankungen ab, wobei diese Schwankungen nur einen Bruchteil der entsprechenden Fluktuationsrate ausmachen und somit bei Schrumpfungen des Bestandes mit den «normalen» Austritten abgedeckt werden können. Die Fluktuationsrate selbst ergibt kein aussagekräftiges (einheitliches) Bild und ist in den meisten Unternehmungen sehr ähnlich, nämlich bei rund 10 Prozent. Auch der Anteil Pensionierungen an den Austritten ergibt kein einheitliches Bild wie auch – im Gegensatz zu den Führungskräften alleine – das Durchschnittsalter der Austretenden, welches sich im Mikro-Matching nur gering unterscheidet und vorsichtig zu interpretieren ist. Einzig das durchschnittliche Dienstalter der Austretenden (vgl. Abb. 6.5) ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen niedriger, nämlich 5 versus 6,7 Jahre bzw. 5,9 versus 8,2 Jahre (Makro). Dieses Ergebnis wird im Teil «Personalentwicklung» noch vertieft.



Abb. 6.5: Dienstaltersstruktur Mitarbeiter und Führungskräfte: Bestand und Austritte (vgl. Text).



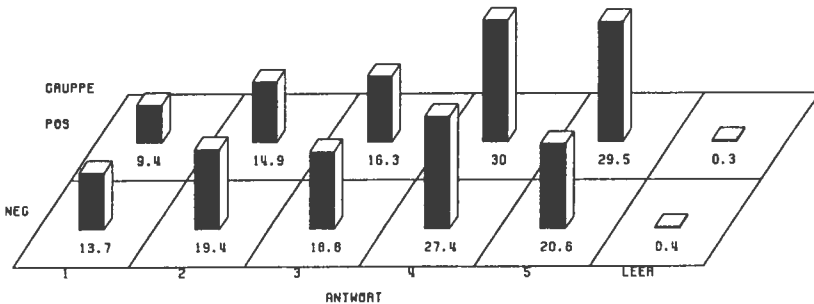
### 6.2.3.2 Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit

#### 1. Betriebsklima

*Zusammenfassung: Das Betriebsklima ist deutlich besser, ebenso werden die Betriebsklimafaktoren Allgemeine Fragen, Kollegen sowie Information und Mitsprache deutlich besser beurteilt. (Der Faktor Vorgesetzte wird am entsprechenden Ort besprochen.)*

Der Betriebsklima-Gesamtwert ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen deutlich besser, ebenso werden die Möglichkeiten zur (weiteren) Verbesserung deutlich besser beurteilt. Im Anschluss an die Abbildung 6.6, folgen die einzelnen beim Matching-Design hervortretenden Ergebnisse.

Abb. 6.6: Verteilung aller Antworten zum Betriebsklima<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 5 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>.



Beim Betriebsklimafaktor Allgemeine Fragen ist der aus den sechs Items gebildete Gesamtwert deutlich besser, wobei die Items zu differenzieren sind. Deutlich bessere Werte erhalten folgende Items: «Unsere Unternehmung legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter gern hier arbeiten». «Es ist angenehm, für unsere Unternehmung zu arbeiten.», «In unserem Betrieb werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten», «In unserer Unternehmung ist das Wohlergehen der Mitarbeiter das wichtigste». Ebenfalls einen besseren Wert erzielt das sinngemäss umzupolen-de Item «Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Leute bei den Arbeitsbedingungen in unserem Betrieb krank werden». Hingegen wird das Item «In

- 1 Die Höhe der Säule und der Wert an ihrem Fuss geben die prozentuale Häufigkeit aller Antworten zu den einzelnen Fragen (Items) an, die in die entsprechende Antwortkategorie (ANTWORT) fallen. Die Summe der fünf Antwortkategorien ergibt 100 Prozent. Die unvollständig oder nicht beantworteten Fragen – in der Abbildung mit „LEER“ bezeichnet – sind in den 100 Prozent nicht enthalten, damit der direkte Vergleich zwischen den beiden Matching-Gruppen gewährleistet ist.
- 2 Die Häufigkeitsauszählung erfolgte selbstverständlich nach Umpolung der entsprechenden Items. Zur Umschreibung der Antwortkategorien verwenden v. Rosenstiel et al. (1983, z. B. S. 266) folgende «Interpretationshilfen»: 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht, 3 = durchschnittlich, 4 = gut, 5 = sehr gut. Vergleiche auch die Gestaltung des Mitarbeiter-Fragebogens (Anhang B1).
- 3 «POS» = 390 Fragebogen aus den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen. «NEG» = 603 Fragebogen aus den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau. (Bemerkung: Weil für obige Abbildung keine Mittelwerte zu den einzelnen Frageblöcken zu bilden sind, sondern die Säulen direkt auf Basis der einzelnen Items aufbauen, fliessen die fünf Betriebsklimafaktoren gemäss ihrer unterschiedlichen Anzahl Items gewichtet in diese Betriebsklima-Gesamtdarstellung ein. Aufgrund dieser Art der Aggregation entstehen geringfügige Unterschiede zum Anhang K2d.)

unserem Betrieb kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen» in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen vorwiegend bestätigt, und zwar vor allem von den Führungskräften.

Die Items zur Beschreibung des Betriebsklimafaktors Kollegen erhalten in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen insgesamt deutlich bessere Werte, ebenso werden die Möglichkeiten zur Verbesserung dieses Faktors deutlich besser beurteilt. Im einzelnen erhalten folgende Items deutlich bessere Werte: «Wenn jemand Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen», «Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit dem Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen», «Bei uns kann jeder seine Meinung und Gefühle frei ausdrücken», «Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so gross, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können». Allerdings ist das Ergebnis beim letzten Item nur bei den Mitarbeitern deutlich, die Auswertung mit den Führungskräften zusammen ergibt ein uneinheitliches Bild. Die weiteren Items mit deutlich besseren Werten müssen sinngemäss umgepolt werden: «Das Betriebsklima ist zu unpersönlich», «*So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt in unserem Betrieb – hier denkt jeder nur an sich selbst*», «In unserem Betrieb behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird.», «*Wer sich in unserem Betrieb vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund*», «*In unserem Betrieb gibt es zwar Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach aussen und nach oben hin ist alles in schönster Ordnung*». Das Ergebnis beim letzten Item ist nur bei den Mitarbeitern deutlich, zusammen mit den Führungskräften ergibt sich ein uneinheitliches Bild.

Der Betriebsklimafaktor Vorgesetzte wurde bereits beim Beurteilungskriterium Führung besprochen.

Der Gesamtwert des Betriebsklimafaktors Information und Mitsprache ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen deutlich besser, sowohl bezüglich Information als auch *bezüglich Mitsprache*. Die Verbesserungsmöglichkeiten bei diesem Faktor werden ebenfalls deutlich besser beurteilt. Die Items, die deutlich bessere Werte erhalten, lauten: «Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert», «*Die Leitung unseres Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen*», «Über Dinge, die unsere Arbeit betreffen, werden wir

ausreichend informiert.», «Die Information über die geplante Einführung von neuen Maschinen, Einrichtungen oder ähnlichem ist so ausreichend, dass wir genau wissen, was auf uns zukommt», «Über Dinge wie Auftragsrückgang, Stellenstreichungen, Produktionseinschränkungen, Kurzarbeit werden wir rechtzeitig unterrichtet». Ebenfalls einen besseren Wert erhält das Item «In unserem Betrieb werden schon lange vor der Einführung neuer Maschinen oder neuer Einrichtungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft.». Sinngemäss umzupolen sind die nachfolgenden Items mit deutlich besseren Werten: «*In unserem Betrieb sind wir nie rechtzeitig über das informiert, was für uns wichtig ist*», «In unserem Betrieb kommt es recht oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden». Das Item «Aus offiziellen Quellen (z. B. Rundschreiben, Schwarzes Brett, Betriebszeitung u.a.) erfährt man nur das, was längst gelaufen ist» erhält von den Mitarbeitern einen deutlich besseren Wert. Dem Item «Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen der Planung zu tragen haben» wird nur von den Mitarbeitern ein besserer Wert gegeben, mit den Führungskräften zusammen ist das Bild uneinheitlich.

Der aus zehn Items gebildete Gesamtwert des Betriebsklimafaktors Organisation ergibt ein uneinheitliches Bild. (Nur das Makro-Matching-Design führt zu einer klaren Differenzierung.) Die Frage im Anschluss an den Frageblock, nach Beurteilung der Organisation insgesamt, wurde in den finanziell erfolgreicherer Unternehmen allerdings besser beantwortet, und es gibt eine Reihe von Items, die deutlich besser bewertet werden; nämlich, nach sinngemässer Umpolung: «In unserem Betrieb sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das grösste Problem», «Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, dass damit Geld verdient werden kann», «Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen der Vorgesetzten ausführen», «Bei uns sind Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil.» und «Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte». Ebenso wird die Möglichkeit zur Verbesserung im Bereich Organisation als besser beurteilt. Eine Vertiefung in Fragen der Organisation erfolgt beim entsprechenden Beurteilungskriterium.

Die Gewichtung der Faktoren (Frageblöcke) nach Wichtigkeit führt zu einem Ranking, welches sowohl in den finanziell erfolgreicherer wie auch in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmen ein fast identisches Bild ergibt, mit den Betriebsklimafaktoren Vorgesetzte und Information an der Spitze; allerdings mit dem Unterschied, dass in den finanziell erfolgreicherer

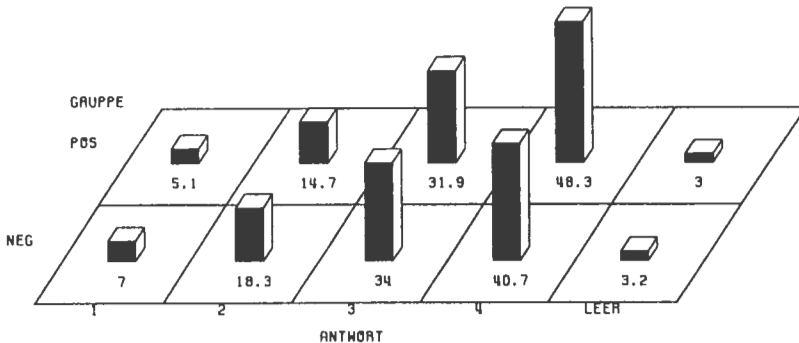
Unternehmungen die beiden genannten Bereiche in ihrer Bedeutung höher eingestuft werden.<sup>1</sup>

## 2. Arbeitszufriedenheit

*Zusammenfassung: Der Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert ist besser, desgleichen werden die Zufriedenheitsfaktoren Kollegen, Tätigkeit, Entwicklung, Bezahlung sowie das Item Arbeitsplatzsicherheit besser beurteilt. (Der Faktor Vorgesetzter wird am entsprechenden Ort besprochen.)*

Der Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert aus den einzelnen Zufriedenheitsfaktoren ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen besser, ebenfalls die Möglichkeiten zur (weiteren) Verbesserung. Die zwei Items zur Gesamt-Zufriedenheit mit der Arbeit und mit dem Leben insgesamt werden beide deutlich besser beurteilt. Der enge Zusammenhang zwischen Arbeitswelt und Lebensbefindlichkeit wird damit augenfällig dokumentiert.

Abb. 6.7: Verteilung aller Antworten zur Arbeitszufriedenheit<sup>2</sup> nach Antwortkategorien (1 = Schlechtester Wert<sup>3</sup> und 4 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>4</sup>.



1 Vgl. hierzu v. Rosenstiel et al. (1983, S. 305 ff.).

2 Die Höhe der Säule und der Wert an ihrem Fuss geben die prozentuale Häufigkeit aller Antworten zu den einzelnen Fragen (Items) an, die in die entsprechende Antwortkategorie (ANTWORT) fallen. Die Summe der vier Antwortkategorien ergibt 100 Prozent. Die unvollständig oder nicht beantworteten Fragen – in der Abbildung mit «LEER» bezeichnet – sind in den 100 Prozent nicht enthalten, damit der direkte Vergleich zwischen den beiden Matching-Gruppen gewährleistet ist.

3 Die Häufigkeitsauszählung erfolgte selbstverständlich nach Umpolung der entsprechenden Items. Zur Umschreibung der Antwortkategorien verwenden Neuberger/Allerbeck (1978, z. B. S. 70) folgende «Interpretationshilfen»: 1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = zufrieden, 4 = sehr zufrieden. Vergleiche auch die Gestaltung des Mitarbeiter-Fragebogens (Anhang B1).

Der aus den einzelnen Items gebildete Zufriedenheitsfaktor Kollegen wird in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen aus der Sicht der Mitarbeiter als besser beurteilt, zusammen mit den Führungskräften ergibt sich hingegen kein einheitliches Bild. Im einzelnen werden die Kollegen als hilfsbereiter, sympathischer, angenehmer beurteilt, wobei das letzte Attribut nur von den Mitarbeitern besser beurteilt wird, hingegen uneinheitlich von den Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam. Die beiden Items «Meine Kollegen sind zerstritten und unfähig» werden beide besser beurteilt.

Der Zufriedenheitsfaktor Vorgesetzter ist beim Beurteilungskriterium Führung behandelt.

Der Zufriedenheitsfaktor Tätigkeit wird in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen besser beurteilt, aber nur aus Mitarbeitersicht, zusammen mit den Führungskräften ist das Ergebnis uneinheitlich. Die Gesamtfrage hingegen «Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?» wird von allen besser beurteilt (Makro), ebenso die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit. Bei den einzelnen Items ergibt sich bei den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen folgendes Bild: Die Personen sehen mehr Ergebnisse in ihrer Tätigkeit, sind selbständiger, die Tätigkeit ist angesehener und nützlicher, wobei die beiden letzten Attribute nur aus Mitarbeitersicht besser beurteilt werden, aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam, hingegen uneinheitlich.

Der Zufriedenheitsfaktor Entwicklung wird in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen gesamthaft besser beurteilt, ebenso die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten. Die Entwicklung wird im einzelnen als leistungsgerechter mit mehr Möglichkeiten und aus Mitarbeitersicht als sicherer beurteilt.

Der letzte Frageblock, der Zufriedenheitsfaktor Bezahlung, wird in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen aus Mitarbeitersicht besser beurteilt, und die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit der Bezahlung von allen Personen werden als besser eingeschätzt. Der Zufriedenheitsfaktor Bezahlung wird im einzelnen von den Mitarbeitern als deutlich zufriedenstellender, angemessener, gerechter und als leistungsgerechter beurteilt.

4 «POS» = 390 Fragebogen aus den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen. «NEG» = 603 Fragebogen aus den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau. (Bemerkung: Weil für obige Abbildung keine Mittelwerte zu den einzelnen Frageblöcken zu bilden sind, sondern die Säulen direkt auf Basis der einzelnen Items aufbauen, fliessen die vier Arbeitszufriedenheitsfaktoren gemäss ihrer unterschiedlichen Anzahl Items gewichtet in diese Arbeitszufriedenheit-Gesamtdarstellung ein. Aufgrund dieser Art der Aggregation entstehen geringfügige Unterschiede zum Anhang K2d.)

Die Arbeitsplatzsicherheit wird bei den finanziell erfolgreicherer Unternehmen besser beurteilt, aus Mitarbeitersicht sogar deutlich besser, was durchaus von der finanziellen Situation der Unternehmung beeinflusst sein kann.

Zur Gewichtung der fünf Faktoren (Frageblöcke): In allen Unternehmungen besteht ungefähr dieselbe Prioritätenfolge: Tätigkeit an erster, Vorgesetzter an zweiter und Kollegen an dritter Stelle. Allerdings werden bei den finanziell erfolgreicherer Unternehmen die Tätigkeit, die Kollegen und die Entwicklung in der persönlichen Bedeutung höher eingestuft als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, der Bereich Vorgesetzter hingegen wird in beiden Gruppen als gleich wichtig eingestuft. Diese Gewichtung könnte darauf hindeuten, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte in der finanziell erfolgreicherer Unternehmung vermehrt in der Arbeit eine persönliche Herausforderung sehen.

### 6.2.3.3 Lohnpolitik

*Zusammenfassung: Das Einkommen ist im jüngsten Geschäftsjahr stärker gestiegen. Die Leistungskomponente wird vermehrt betont. Die unteren Einkommen sind stärker repräsentiert, und die unternehmungsweite Lohndifferenzierung ist grösser. Gleichzeitig ist die Zufriedenheit mit der Bezahlung grösser.*

Die Einkommensentwicklung ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmen 1984/85 für den gesamten Personalbestand deutlich höher, nämlich teuerungsbereinigt, d.h. real, durchschnittlich 4,7% gegenüber 2,4%. Die nach 1981 eingetretenen Personen weisen zudem eine überdurchschnittliche Einkommenssteigerung auf die vor allem in den finanziell erfolgreicherer Unternehmen sehr deutlich wird (analog bei den Führungskräften, Kap. 6.2.2.2 [3]), wobei gleichzeitig der Wert des Zufriedenheitsfaktors Bezahlung bei den erst in den letzten Jahren eingetretenen Personen generell etwas über dem Durchschnitt liegt.

Der Leistungsanteil beim Einkommen ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmen grösser. Das heisst, der Lohn ist durch Leistung direkter beeinflussbar, hingegen ist der Lohn weniger stark vom Alter und vom Dienstalter in der Unternehmung (Makro) beeinflusst als in den finanziell

weniger erfolgreichen Unternehmungen. Auch weitere materielle Anreize wie Gewinnbeteiligung oder Mitarbeiteranteile sind etwas mehr vorhanden. Besonders interessant ist hierbei, dass die Beurteilung des Arbeitszufriedenheit-Items «Leistungsgerechte Bezahlung» stark und positiv mit dem Ausmass der Lohndifferenzierung, d.h. mit dem Gini-Koeffizient<sup>1</sup>, korreliert.<sup>2</sup> Dabei ist anzunehmen, dass die Aussage nur innerhalb einer gewissen Bandbreite gültig sein kann, denn Einkommensdifferenzen, die mit den gesellschaftlichen Wertvorstellungen in der Schweiz inkompatibel sind, würden von den Mitarbeitern kaum positiv beurteilt. In der nachfolgenden Abbildung werden noch die entsprechenden Lorenzkurven<sup>3</sup> gezeigt, die deutlich machen, dass in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen, insbesondere bei den höheren Einkommen, die Lohndifferenzierung grösser ist.

Gerade weil das Durchschnittseinkommen zwischen den zwei Unternehmungsgruppen (erfolgreicher/weniger erfolgreich) kaum differiert (Makro), lädt der Gini-Koeffizient zur Interpretation ein: Die leistungsgerechte Entlohnung in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen scheint die Arbeitszufriedenheit positiv zu beeinflussen. Auch der Gesamtwert des Zufriedenheitsfaktors Bezahlung wird von den Mitarbeitern in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen besser bewertet, wie auch die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit diesem Faktor (vgl. die Ausführungen beim Zufriedenheitsfaktor Bezahlung, Kap.6.2.3.2 [2]), was mit grosser Sicherheit nicht allein von der absoluten Einkommenshöhe beeinflusst sein kann, da wir ja schon bei der Beschreibung der Populationscharakteristik gesehen haben, dass die unteren Einkommenskategorien bei den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen vergleichsweise stärker repräsentiert sind. Wie die gesamten Ergebnisse der Untersuchung zeigen, ist die Lohnpolitik allerdings nur ein Aspekt zur Motivation der Mitarbeiter, hinzu kommen zahlreiche nichtmateriellen Anreize, die wir später noch besprechen werden.<sup>4</sup>

1 Der Gini-Koeffizient ist ein Mass für die Lohndifferenzierung. Beispielsweise führen relativ viele tiefe Löhne und relativ wenige hohe Löhne zu einem hohen Gini-Wert; am niedrigsten ist er, wenn alle Personen in der Unternehmung dasselbe Einkommen haben. In zwei Unternehmungen mit demselben Durchschnittslohn kann der Gini-Koeffizient deshalb völlig verschiedene Werte annehmen (vertiefende Ausführungen, Berechnungsformel und Literaturhinweise siehe z. B. Ackermann 1983. S. 19, 29 und Ernst 1983. S. 77-89). Leider existieren kaum direkt vergleichbare Werte aus anderen Unternehmungen (vgl. makroökonomische Werte bei Ernst 1983. z. B. S. 165 f., 181 f.).

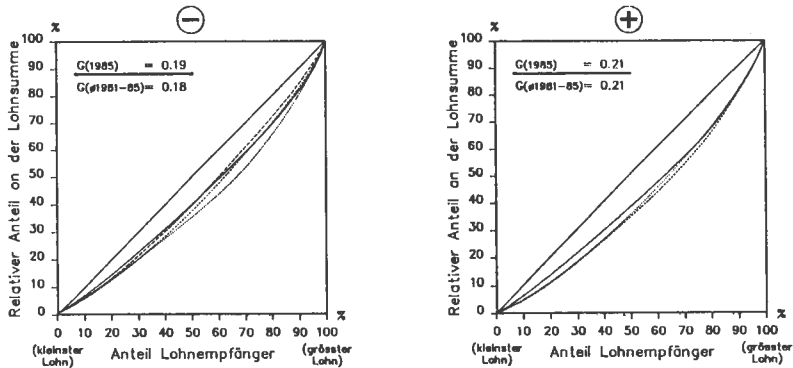
2 Vgl. analoge Ergebnisse z. B. in den Untersuchungen von Ackermann (1983).

3 Die bildliche Darstellung der Lohndifferenzierung mit der Lorenzkurve hat noch mehr Aussagekraft als der Gini-Koeffizient (der Kurvenverlauf sagt mehr als die Fläche).

4 Vgl. hierzu auch Ausführungen bei Laukamm (1986. S. 107 ff.).



Abb. 6.8: Lohndifferenzierung: Lorenzkurven nach Matching-Gruppen für 1985 (G = durchschnittlicher Gini-Koeffizient).



#### 6.2.3.4 Weitere unternehmungskulturelle Aspekte

##### 1. Personalentwicklung

*Zusammenfassung: Die Bedingungen für eine interne Personalentwicklung sind besser, und das fachliche Potential wird besser genutzt. Gleichzeitig ist die Bereitschaft zu neuer fachlicher Verantwortung, als auch das Interesse an der eigenen Arbeitstätigkeit, grösser.*

Wir gehen aus von den bereits diskutierten Ergebnissen der Zufriedenheitsfaktoren Entwicklung und Tätigkeit (vgl. Ergebnisse bei der Arbeitszufriedenheit, Kap. 6.2.3.2 [2]), die in den finanziell erfolgreicherer Unternehmen besser beurteilt werden, und vertiefen den Themenbereich: Das gesamte fachliche Potential in der Unternehmung wird häufig als genügend bezeichnet, im Gegensatz zu den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmen, bei denen es vermehrt als ungenügend und einmal als «mehr als genügend» bezeichnet wird, was auf brachliegendes Potential hinweist.

Das Item «Meine beruflichen Erfahrungen kann ich an der gegenwärtigen Stelle viel zu wenig einsetzen» aus dem Personalentwicklungs-Teil macht sichtbar, dass in den finanziell erfolgreicherer Unternehmen die Mitarbeiter und Führungskräfte ihr fachliches Potential besser nutzen können. In

dieselbe Richtung stösst das bereits erwähnte und deutlich besser bewertete Betriebsklima-Item «Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann».

Die Veränderungsbereitschaft zu neuer fachlicher Verantwortung ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen grösser, d.h. die Bereitschaft, Neues «on the job» zu lernen, ist vermehrt vorhanden. Möglicherweise deutet u.a. das Arbeitszufriedenheits-Item «siehe Ergebnisse in meiner Arbeit», welches in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen besser beurteilt wird, auf eine etwas leistungsorientiertere Population in diesen Unternehmungen.

Wir wissen aufgrund der Populationscharakteristik (vgl. Kap. 6.2.3.1), dass das durchschnittliche Dienstalder auf der Stelle deutlich niedriger ist, zudem ist die Verweildauer der Austretenden kürzer, nämlich durchschnittlich 5 Jahre gegenüber 6,7 Jahren (Makro), so dass es in bezug auf interne Stellenwechsel bedeutend mehr Dynamik gibt. Die Austrittsgründe erfolgen wie bei den Führungskräften deutlich weniger aufgrund von «besseren Möglichkeiten», und zwar bei 39 gegenüber 48 Prozent. Das Personalentwicklungs-Item «Ich hätte gerne mehr Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung» wird von den Mitarbeitern uneinheitlich und von den Führungskräften bekanntlich (vgl. Management Development, Kap. 6.2.2.2.[2]) negativ bewertet. Bei der Interpretation muss berücksichtigt werden, dass in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen die Aus- und Weiterbildung insgesamt besser beurteilt wird.

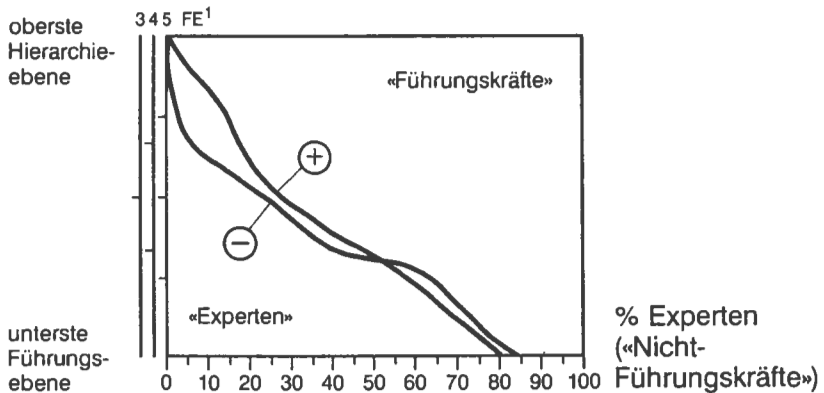
Die neueingetretenen Mitarbeiter haben vorher eine geringere Anzahl Unternehmungen kennengelernt, nämlich 2.3 gegenüber 3.4, obschon sie im Durchschnitt sogar mit leicht höherem Alter eingetreten sind als die Mitarbeiter in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen (durchschnittliches Alter in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen 31 versus 29.9). Auch die anspruchvollste fachliche Funktion vor Eintritt in die Unternehmung war tiefer (Makro) als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, was darauf hinweist, dass die von aussen Kommenden sich fachlich stärker «verbessern» können. In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen zeichnet sich somit, wie bei den Führungskräften, ein Bild ab, bei dem die Mitarbeiter intern vermehrt und besser entwickelt werden, bzw. bessere Entwicklungsmöglichkeiten haben. In dieselbe Richtung weist die Analyse der Führungspositionen auf den verschiedenen Hierarchieebenen (vgl. Management Development, Kap. 6.2.2.2.[2]): Die finanziell erfolgreicherer Unter-

nehmungen lassen vermehrt Expertenkarrieren zu, d.h. es gibt auf den oberen Hierarchieebenen relativ mehr Personen ohne Führungsaufgaben.

Die nächste Abbildung fasst das Ergebnis zusammen: In den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen gibt es relativ zu den Führungskräften mehr Experten auf den oberen Hierarchieebenen und relativ weniger auf den unteren Hierarchieebenen als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen.

Abb. 6.9: Ausprägung der Expertenhierarchie (Personen ohne Führungsaufgaben).

### Gliederungstiefe



1 FE = Führungsebenen. Damit die Unternehmungen (mit z.T. unterschiedliche Anzahl FE) miteinander direkt verglichen werden können, werden Skalentransformationen vorgenommen (Unternehmungen mit 3, 4 und 5 Führungsebenen). Die erste Führungsebene entspricht der obersten Hierarchieebene, die unterste Führungsebene entspricht der zweituntersten Hierarchieebene.

## 2. Effektivität Personalarbeit

*Zusammenfassung: Die konzeptionelle Qualität, die Art des Dienstes und die Ergebnisse der Personalarbeit sind besser (professioneller).*

Die konzeptionelle Qualität der Personalarbeit ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen besser, und zwar bezüglich Integration in die Unternehmenspolitik, Klarheit des Personalkonzeptes und des Aus- und Weiterbildungskonzeptes. Zudem wird vermehrt Spezial-Know-how von extern genutzt.

Die Art des Dienstes unterscheidet sich in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen durch eine deutlich stärkere Zusammenarbeit mit der Linie, durch weniger starke Zentralisation der Personalentscheidungen und durch die Existenz von personalpolitischen Besonderheiten.

Die Ergebnisse der Personalarbeit können einerseits global beurteilt werden: beispielsweise anhand der Personalentwicklung, des Management Development und der Lohn- und Altersstruktur in der Unternehmung. Letzteres selbstverständlich nur insoweit, wie die Personalarbeit darauf effektiv Einfluss hat, wobei diese Beurteilung nicht ganz einfach ist: soll beispielsweise die Tatsache, dass über 65jährige Mitarbeiter in der Unternehmung arbeiten, der Personalarbeit angerechnet und als zu begrüßende unternehmerische Flexibilität beurteilt werden? Andererseits gibt es auch einzelne sehr konkrete Hinweise, wie z. B. das Personalentwicklungs-Item «Meine beruflichen Erfahrungen kann ich an der gegenwärtigen Stelle viel zu wenig einsetzen» (vgl. Personalentwicklung, Kap. 6.2.3.4.[1]), welches zweifellos auch etwas über die «Personalarbeit» aussagt.

## 3. Bedeutung nichtmaterieller Anreize

*Zusammenfassung: Die nichtmateriellen Anreize sind deutlich umfangreicher.*

Die Vielfalt der nichtmateriellen Anreize (Definition siehe Anhang A) ist gesamthaft deutlich grösser. Das Image als Arbeitgeber ist etwas höher, was auch durch die häufigeren Bewerbungen externer (potentieller) Mitarbeiter sichtbar wird. Die Arbeitsplatzsicherheit wird höher eingeschätzt. Wie bereits besprochen, haben in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen die nichtmate-

riellen Anreize wie Personalentwicklung, Arbeitsstätigkeit (Arbeitsinhalt) und das Betriebsklima insgesamt besser abgeschnitten.

#### 4. Gewinnorientierung

*Zusammenfassung: Die Gewinnorientierung ist weniger stark ausgeprägt. Es existieren andere wichtige Orientierungsgrössen wie beispielsweise Qualität.*

Die Gewinnorientierung ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen geringer. Dies mag auf den ersten Blick paradox erscheinen, aber in dieselbe Richtung weisen die beiden Betriebsklima-Items «Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, dass damit Geld verdient werden kann» und «In unserem Betrieb sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das grösste Problem» die, sinngemäss umgepolt, in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen deutlich bessere Werte ergeben. Ebenfalls deutlich besser werden die folgenden Items beantwortet: «In unserem Betrieb werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten» und «In unserer Unternehmung ist das Wohlergehen der Mitarbeiter das wichtigste». Im übrigen sind, wie im letzten Kapitel dargestellt, die nichtmateriellen Anreize umfangreicher. Für die Interpretation der Gewinnorientierung darf deshalb nicht nur auf die finanziell bessere Situation hingewiesen werden. Die vier finanziell erfolgreicherer Unternehmungen haben darüber hinaus ganz deutlich eine «alternative» Grundorientierung gezeigt, nämlich in zwei Fällen Qualität sowie je in einem Fall Image und Mitarbeiterorientierung.

#### 5. Transparenz, Offenheit, Vertrauen und Handhabung von Interessengegensätzen

*Zusammenfassung: Interessengegensätze werden weniger vertuscht, und es herrscht deutlich mehr Offenheit, Vertrauen und Transparenz.*

Das Betriebsklima-Item «In unserem Betrieb gibt es zwar Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach aussen und nach oben hin ist alles in schönster Ordnung» wurde nach Umpolung von den Mitarbeitern in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen deutlich besser bewertet. Auch die oftmals konfliktträchtige Einführung neuer Technologien wird durch eine methodisch deutlich breitere Unterstützung für die Betroffenen besser

durchgeführt. Sehr deutlich wird zudem den Aussagen zugestimmt «Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen», «Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken» und «Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so gross, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können». Das deutlich bessere Klima des Vertrauens in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen wird sichtbar durch die überdurchschnittlich viel bessere Beurteilung der Betriebsklima-Items «*Wer sich in unserem Betrieb vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund*» und «*In unserem Betrieb behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird*». Und die Betriebsklima-Items des Faktors Information und Mitsprache weisen durch die bessere quantitative und qualitative Informationsdiffusion in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen ganz deutlich auf eine bessere Transparenz hin.

## 6. Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten

*Zusammenfassung: Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten funktioniert besser.*

Verschiedene Indikatoren weisen darauf hin, dass die Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen besser ist. Beispielsweise werden die Betriebsklima-Items «*Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert*» und «*Wenn jemand Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen*» deutlich besser bewertet. Sodann ist die Partialisierung der Arbeitstätigkeit weniger ausgeprägt, die bekanntlich die Zusammenarbeit hemmt. Auch finden regelmässiger Mitarbeiterzusammenkünfte statt (Makro). Für die gute Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten ist in der Regel das Vorbild an der Führungsspitze sehr ausschlaggebend. Wie bereits beim Beurteilungskriterium Führung vermerkt, macht die Geschäftsführung als Gruppe einen homogenen Eindruck, was wohl die Kohäsion fördert und beinhaltet, dass nicht jedes Mitglied in eine andere Richtung zieht. Im übrigen wird die Zusammenarbeit zwischen Dienst und Linie bezüglich Personalarbeit als enger beurteilt. (Weitere Hinweise werden beim Beurteilungskriterium Organisation erfolgen; Kap. 6.2.5).

## 7. Unternehmungskulturelle Vielfalt und Eigenheiten

Die unternehmungskulturelle Vielfalt ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen grösser, und die unternehmungskulturellen Eigenheiten sind etwas auffälliger. Dies drückt sich u.a. auch in den für die Unternehmung bestehenden verwendeten Metaphern und Bildern aus.

## 6.2.4 Beurteilungskriterium Marketing

### 6.2.4.1 Marketing-Grundstrategie

*Zusammenfassung: Die Konzentration auf die unternehmerischen Schwerpunkte kommt deutlicher zum Ausdruck, und sie wird auch systematischer gepflegt. Der Konkurrenz wird weniger mit dem Preisargument begegnet, und es gibt vermehrt Know-how, welches Imitationsschutz bietet. Die Kundenbindung ist enger, gleichzeitig ist aber auch die Abhängigkeit von Lieferanten grösser.*

In den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen kommt die nach aussen gerichtete strategische Erfolgsposition akzentuierter zum Ausdruck, indem sich die Diversifikationscharakteristik deutlich homogener darstellt, d.h. die Geschäftsaktivitäten verbleiben vermehrt in der eigenen «Webart».<sup>1</sup> Die Sortimentsbreite ist im Vergleich zur wichtigsten Konkurrenz weniger gross, und auch bezüglich geographischer Präsenz und Logistik besteht eine höhere Konzentration der Kräfte bzw. eine bessere Gesamtoptimierung. Die parallel hierzu bestehende konsequentere Umsetzung von unternehmerischen Schwerpunkten in der Organisationsstruktur wird noch beim Beurteilungskriterium Organisation vertieft.

Die Konkurrenz spielt sich weniger auf dem Preisargument ab, d.h. in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen wird vermehrt mit anderen Argumenten, z. B. mit umfassenderen «Problemlösungen», gegen die Konkurrenz angetreten. Die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen verfügen insgesamt über etwas mehr Know-how, welches Imitationsschutz bietet. Dem vorhandenen Qualitäts-Know-how wird von extern (Konkurrenz) potentiell mehr Interesse entgegengebracht. In diesem Zusammenhang mag das Ergebnis besonders interessant sein, dass in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen die Abhängigkeit von den Lieferanten grösser ist (Makro). Die Unternehmung prüft vermehrt und konsequenter «make or buy»-Fragen; es wird, im Gegensatz zu den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen, öfters auf externe Ressourcen zurückgegriffen.

Die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen tun mehr zur Erhöhung der Markttransparenz (Makro); es werden hierfür auch mehr Ressourcen in Form

<sup>1</sup> Dabei werden die branchentypischen Wettbewerbsmerkmale besser erfüllt, ganz im Sinne der Grundaussagen von Porter (1985. S. 247 ff.).



von Spezialisten in Stabsstellen oder externer Unterstützung bereitgestellt. Das Wissen und die Klarheit über die eigenen Erfolgsfaktoren kommt in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen überzeugender zum Ausdruck bzw. ist viel weniger diffus als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen. Die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen werden von der Konkurrenz vermehrt als «stark» eingestuft, was gleichzeitig einen Hinweis auf das Image gibt.

Die Kundenbindung ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen enger: So wird die Abhängigkeit vom Kunden als grösser eingestuft und auch die Kundentreue im Unterschied zur wichtigsten Konkurrenz als grösser bezeichnet (Makro). Es sind deutlich mehr spezielle Merkmale der Kundennähe erkennbar. Auch die Auswertung von Kundenreklamationen geschieht systematischer, und die entsprechende Umsetzung in Aktionen erfolgt vollständiger.

#### 6.2.4.2 Innovationsverhalten

*Zusammenfassung: Neue Ideen werden vermehrt gefördert, und die Forschung und Entwicklung wird mit höherer Intensität betrieben. Es gibt mehr Innovationen und vermehrt solche von strategischer Bedeutung.*

Neuen Ideen wird in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen vermehrt eine Chance gegeben. Dies wird auch durch das Betriebsklima-Item «Die Leitung unseres Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen» bestätigt. Der «Push» von neuen Ideen, die von innen kommen, und/oder die Offenheit für Ideen und Anregungen von extern ist stärker ausgeprägt. Die Forschung und Entwicklung wird in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen mit höherer Intensität betrieben (Makro).

Die Anzahl Innovationen in den letzten fünf Jahren im Markt ist grösser als bei der wichtigsten Konkurrenz, ebenso bezüglich Organisation, Technik und Führung (vgl. Beurteilungskriterium Organisation; Kap. 6.2.5), hingegen uneinheitlich bezüglich Produkten. Von den erwähnten Innovationen im Markt ist bei den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen ein grösserer Teil von strategischer Bedeutung. Dies trifft auch für die realisierten Innovationen bezüglich Produkten sowie Organisation, Technik und Führung zu.

#### 6.2.4.3 Preispolitik

Die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen bewegen sich deutlich im obersten Preissegment (soweit nicht eine kartellierte Situation oder sonstige Tarifabsprachen vorliegen),<sup>1</sup> trotzdem ist der Marktwiderstand nicht grösser und teilweise sogar geringer als bei den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen.

1 Vgl. hierzu z.B. Nagel (1986, S. 42 f.).

## 6.2.5 Beurteilungskriterium Organisation

### 6.2.5.1 Aufbau- und Ablauforganisation

#### 1. Aufbaustruktur

*Zusammenfassung: Die Aufbaustruktur weist folgende Merkmale auf: grössere strukturelle Vielfalt, tendenziell kleinere Leitungsspanne, relativ mehr Hierarchieebenen, konsequentere Umsetzung der Unternehmungsstrategie, höherer Spezialisierungsgrad (Bereich) und gleichzeitig geringere Arbeitsteilung (Stelle). Für grundsätzliche Fragen Entscheidungscentralisation, ansonsten ausgeprägte Delegation.*

Die Vielfalt der Aufbaustruktur ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen grösser, d.h. es werden zur selben Zeit vermehrt verschiedene Gliederungs- und Weisungsprinzipien sowie verschiedene Strukturelemente verwendet.<sup>1</sup> So sind Projektgruppen in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen häufiger (Makro) und Personalunion kommt ebenfalls öfters vor (Makro) was insgesamt auf eine höhere strukturelle Flexibilität hindeutet.

Die durchschnittliche Leitungsspanne ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen kleiner (Makro), nämlich 5,4 gegenüber 6,6<sup>2</sup>, und die Gliederungstiefe unterhalb der Geschäftsführungsebene ist grösser, nämlich mit durchschnittlich 3,23 versus 2,5 Hierarchieebenen, was bereits beim Beurteilungskriterium Führung diskutiert wurde. Diese Ergebnisse kontrastieren auffällig mit den jüngsten Empfehlungen, von verschiedener Seite, die Organisationsstruktur möglichst flach zu gestalten, zumal die finanziell erfolgreicher Unternehmungen, wie später noch diskutiert wird (Kap. 6.2.5.2), gleichzeitig über eine grössere Flexibilität verfügen. Interessant ist zudem, dass in den finanziell erfolgreicher Unternehmungen die Varianz der einzelnen Leitungsspannen deutlich geringer ist. Mit anderen Worten: Die durchschnittliche Leitungsspanne ist nicht nur kleiner, sondern auch die Abweichungen der Einzelwerte von diesem Durchschnittswert sind geringer<sup>3</sup>.

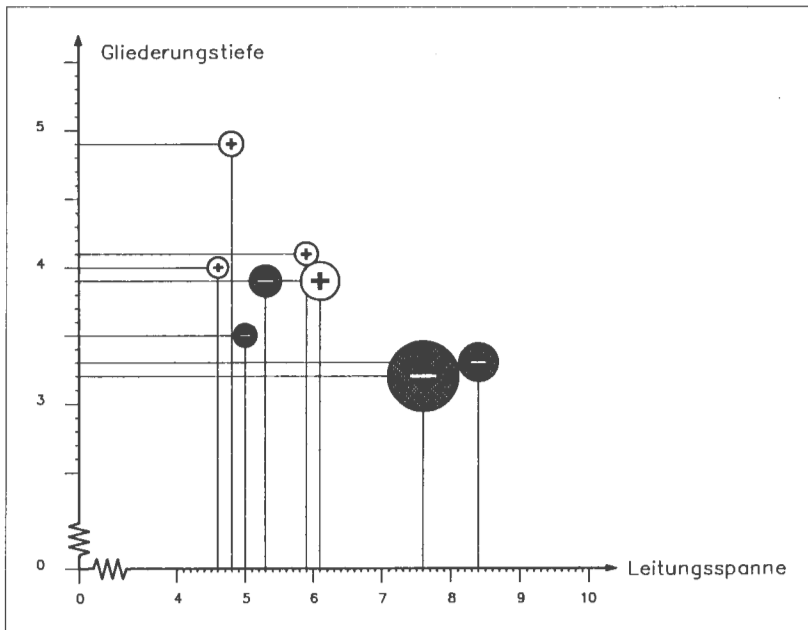
1 Definition der Indikatoren siehe Anhang A.

2 Zum Vergleich sei die Untersuchung von Hoffmann (1984, S. 88 f.) in deutschen Grossunternehmungen zitiert: «Alle Angaben der befragten Manager zur durchschnittlichen Anzahl der unterstellten Mitarbeiter liegen zwischen drei und acht Mitarbeitern. Den Divisions- bzw. Funktionsbereichsleitern sind dabei durchschnittlich mehr Mitarbeiter unterstellt (Mittelwert = 5,7) als Vorstandsmitgliedern (Mittelwert = 5,0) und Zentralbereichsleitern (Mittelwert = 4,7).»

3 Vgl. auch Dunkel, der ebenfalls Vorteile einer kleinen Leitungsspanne in seinen Ergebnissen feststellt (1984, S. 31).

Dies kann darauf hinweisen, dass in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen gezielter und systematischer auf die strukturelle Seite der Unternehmung Einfluss genommen wird.

Abb. 6.10: Gliederungstiefe, Leitungsspanne und Varianz der Leitungsspanne (= Durchmesser der Kreise) in den finanziell erfolgreicheren (+) und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen (-).



Die «Umsetzung» der Unternehmungsstrategie in die gesamte Organisationsstruktur ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen konsequenter realisiert. Die Vertretung der DU-Bereiche in der Geschäftsführung zeigt deutlich, dass ein grösseres Gewicht auf die unternehmerischen Schwerpunkte gelegt wird und, durchaus beabsichtigt, eine etwas «einseitige» Orientierung auf diese Schwerpunkte hin resultiert. Durch klarere Schwerpunktbildung in der Organisationsstruktur ist die Verzettlung der Kräfte geringer, was sich zusätzlich auch in der besseren Konzentration der Kräfte in geographischer Hinsicht zeigt. Im übrigen hat die unternehmerische Funktion «Verkauf» in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen etwas mehr, die Funktion

«Produktion» etwas weniger Bedeutung als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen.

Der Spezialisierungsgrad in den unternehmerischen Kernfunktionen (Bereichsbildung) ist gegenüber den wichtigsten Konkurrenten höher, und zwar zeigt sich dies in der Linie, und nicht in den Stäben oder Diensten, wo das Bild uneinheitlich ist (Makro). Die Arbeitsteilung auf Stufe der einzelnen Stellen hingegen ist in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen deutlich geringer, wie aus der Beantwortung des Betriebsklima-Items «Bei uns sind Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt, und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil» hervorgeht. In den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen scheint es viel besser zu gelingen, trotz der gezielten Spezialisierung in unternehmerischen Kernfunktionen, einer sozialpolitisch unerwünscht hohen Partialisierung der Arbeitstätigkeit entgegenzuwirken.

Bezüglich Leitungssystem an der Spitze ist auf das bereits beim Beurteilungskriterium Führung diskutierte Ergebnis hinzuweisen, dass in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen die einflussreichere Stellung des «CEO» eine Tendenz zur Singularinstanz aufweist, auch wenn die Geschäftsführung grundsätzlich als Pluralinstanz konstituiert ist. Parallel hierzu haben die der Geschäftsführung übergeordneten Organe wie Verwaltungsrat oder Verwaltungsratsausschuss in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen einen grösseren Einfluss (Makro). Da aber aus Sicht der Geschäftsführung die Spannungen nach oben gleichzeitig geringer sind (vgl. Kap. 6.2.2.3), kann wohl von einer «Verstärkerfunktion» des Aufsichtsorganes gesprochen werden, welche Synergien im Hinblick auf die Unternehmensführung-Funktion ergibt.

In der Frage der Entscheidungsdezentralisation zeichnet sich ein Bild ab, bei dem in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen die Geschäftsführung grundsätzliche Fragen vermehrt zentral entscheidet (vgl. Diskussion bei Führung; Kp. 6.2.2.3), die übrigen Entscheidungen hingegen stärker an die fachlich kompetenten Stellen delegiert. Gestützt wird diese Erkenntnis durch die deutlich bessere Bewertung des Betriebsklimafaktors Information und Mitsprache sowie der beiden Items aus dem Betriebsklimafaktor Organisation, die sinngemäss umzupolen sind und die zeigen, dass auch andere als nur Vorgesetzte entscheiden können: «Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen der Vorgesetzten ausführen» und «Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte». Im übrigen werden auch

Personalentscheidungen mehr dezentral gefällt als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen.

## 2. Planung, Regelungsdichte und Sitzungsintensität

*Zusammenfassung: Die Planung findet vermehrt unter Beteiligung der Betroffenen statt. Die Sitzungsintensität ist höher. Die Regelungsdichte auf Geschäftsführungsebene ist höher und unterscheidet sich auf den verschiedenen Führungsebenen (untereinander) weniger stark.*

Das Planungsprozedere findet in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen stärker unter Beteiligung der Betroffenen statt. Die beiden Betriebsklima-Items, sinngemäss umgepolt, «Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen der Planung zu tragen haben» und «In unserem Betrieb kommt es recht oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden» werden besser bzw. deutlich besser bewertet. Ebenfalls deutlich besser bewertet werden die Items «Über Dinge wie Auftragsrückgang, Stellenstreichungen, Produktionseinschränkungen, Kurzarbeit werden wir rechtzeitig unterrichtet», «Die Information über die geplante Einführung von neuen Maschinen, Einrichtungen oder ähnlichem ist so ausreichend, dass wir genau wissen, was auf uns zukommt» und das Item «In unserem Betrieb werden schon lange vor der Einführung neuer Maschinen oder neuer Einrichtungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft» wird besser bewertet.

Die Regelungsdichte erweist sich in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen als grösser! Dies ergibt sich u.a. aus den beiden folgenden Betriebsklima-Items zum Faktor Organisation, die bestätigt werden: «Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften» und «Hier wird nichts dem Zufall überlassen, es gibt für alle Vorkommnisse Anweisungen, was zu tun ist». Zudem gibt es vermehrt Stellenbeschreibungen. Interessant in diesem Zusammenhang ist das nun folgende Ergebnis: In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen ist die Regelungsdichte auf Geschäftsführungsebene relativ höher,<sup>1</sup> sie nimmt aber auf den tieferen hierarchischen Ebenen nur leicht zu, in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen hingegen ist die Regelungsdichte auf der obersten Ebene relativ niedriger, nimmt aber nach unten

1. <sup>1</sup> <sup>1</sup>Erinnert sei auch an die stärkere Ausprägung zu administrativen Fähigkeiten der Geschäftsführungs-Mitglieder (Kap. 6.2.2.3).

hin stark zu. Das heisst also, dass in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen die Regelungsdichte auf den verschiedenen Führungsebenen weniger stark variiert. Insgesamt zeigen die Ergebnisse aber auch, dass für Unternehmungen der untersuchten Grössenordnung ein gewisses Mass an Regelungen unumgänglich ist. Da jedoch in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen Entscheidungen vermehrt nach unten delegiert werden (vgl. Kap. 6.2.5.1 [1]), kann angenommen werden, dass die Regelungsdichte, die zudem für alle ähnlich ist, eher akzeptiert wird. Wir kommen anschliessend unter dem Thema Bürokratietendenzen vertieft darauf zurück.

Die Sitzungsintensität ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen etwas höher, d.h. die Zusammenkünfte, Sitzungen, Klausuren etc. sind etwas häufiger. Beim Beurteilungskriterium Mitarbeiter wurde auch schon erwähnt, dass Mitarbeiter-Zusammenkünfte regelmässiger stattfinden. Die dadurch erhöhte Interaktionsdichte mag mit ein Grund für die Höherbewertung des Betriebsklimafaktors Information und Mitsprache sein.

#### 6.2.5.2 Flexibilität

*Zusammenfassung: Die Aktions- und Reaktionsfähigkeit ist grösser. Ebenso ist die Veränderungsdynamik und die Innovationsfähigkeit grösser. Die Bürokratietendenzen sind geringer. Der Auslastungsgrad von Maschinen, automatischen Fertigungsanlagen und neusten Technologien ist deutlich höher.*

Die Bürokratietendenzen und damit die Einschränkungen in der Aktions- und Reaktionsfähigkeit sind in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen geringer. Die Durchlaufgeschwindigkeit von Geschäftsführungsentscheiden ist geringeren Schwankungen unterworfen, die Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten funktioniert besser (vgl. Kap. 6.2.3.4 [6]), und das Betriebsklima-Item «In unserem Betrieb kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen» wurde vor allem von den Führungskräften vermehrt bestätigt, was auf eine grössere Dynamik hinweist. Interessanterweise ergibt das Betriebsklima-Item «Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben» aber kein einheitliches Bild, so dass die Interpretation naheliegt, die Hektik eher intrinsisch (vgl. Neuberger 1977. S 224 f., Weinert 1981. S. 104, Gebert/v. Rosenstiel 1981. S. 45) gesteuert zu sehen. In den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen gibt es zudem weniger Überkapazitäten und

«organizational slacks»<sup>1</sup> im Vergleich zur wichtigsten Konkurrenz. Die Gesamtoptimierung der Logistik ist besser. Der Auslastungsgrad von Maschinen, automatischen Fertigungsanlagen und neuesten Technologien ist deutlich höher, wobei die Unterstützungsmassnahmen bei der Einführung entsprechender Neuerungen in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen methodisch deutlich breiter angelegt sind. Auch die rechtzeitige Information im Betrieb klappt deutlich besser, und die Arbeitsteilung auf Stufe der einzelnen Stellen ist deutlich geringer. Das Betriebsklima-Item «Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen der Vorgesetzten ausführen.» wurde deutlich verneint. Dies alles zeigt, dass die bereits beschriebene grössere Regelungs-dichte (vgl. Kap. 6.2.5.1 [2]) sich tatsächlich nicht negativ auswirkt, sondern anscheinend häufiger das regelt, was sinnvoll ist und akzeptiert wird. Die vermehrte Nutzung von externem Know-how für Sonderfragen mag zudem auf eine grössere Bereitschaft hinweisen, Impulse von aussen anzunehmen.

Die Veränderungsdynamik ist in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen grösser. So sind die Schwankungen im jährlichen Personalbestand grösser, und auch in bezug auf den internen Stellenwechsel gibt es, wie die Ausführungen zur Personalentwicklung gezeigt haben, bedeutend mehr Dynamik. Ebenso werden die Möglichkeiten zur Verbesserung des Betriebsklimas in allen fünf Faktoren und bei den Zufriedenheitsfaktoren Tätigkeit – bekanntlich als besonders wichtiger Faktor der Arbeitszufriedenheit eingestuft – Entwicklung und Bezahlung besser beurteilt. Die Vielfalt der Aufbaustruktur deutet ebenfalls in Richtung grössere Flexibilität. Möglicherweise führen die damit verbundenen Anforderungen zu einer längeren Einarbeitungszeit auf Führungsstellen (vgl. Einarbeitungszeit bei Management Development, Kap. 6.2.2.2 [2]).

Die Anzahl Innovationen in den letzten fünf Jahren innerhalb der finanziell erfolgreicherer Unternehmungen bezüglich Organisation, Technik und Führung ist gegenüber den wichtigsten Konkurrenten grösser, und von diesen Neuerungen sind relativ mehr von strategischer Relevanz. Dasselbe gilt für Innovationen im Produkt/Markt-Bereich (vgl. Kap. 6.2.4.2).

1 Vgl. z.B. Weidemann (1984).



### 6.2.6 Beurteilungskriterium Finanzen

*Zusammenfassung: Unter dem besonderen Blickwinkel als unabhängige Variable ergeben sich keine aussagekräftigen (einheitlichen) Unterschiede.*

Beim Beurteilungskriterium Finanzen stellt sich insbesondere die Frage, wie weit die finanziellen Mittel als unabhängige Variable, d.h. im Sinne von Ressourcen, in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen erfolgsrelevante Besonderheiten aufweisen. Ausser den zur Bestimmung der abhängigen Variablen verwendeten Erfolgskennzahlen<sup>1</sup> ergeben sich aufgrund der wertbereinigten Bilanzen und Erfolgsrechnungen in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen keine Ergebnisse, die auf deutliche Unterschiede im Mikro- oder Makro-Matching-Design hinweisen. Dasselbe gilt für die Investitionstätigkeit.<sup>2</sup> Im speziellen gilt dies für die drei Branchenpaare; bei den beiden übrigen Unternehmungen – es handelt sich bezeichnenderweise um die branchenmässig nicht identischen – verfügt die finanziell weniger erfolgreiche Unternehmung über spürbar weniger Liquidität und Kapital (EK und GK); der Gesamtkapitalumschlag (U/GK) ist bei beiden Unternehmungen ähnlich.

1 Vgl. Untersuchungsdesign Kap. 5.3 sowie die in dieser Untersuchung vorgefunden Werte zu den Erfolgskennzahlen in Kap. 5.8.2.5.

2 Das vorliegende Ergebnis mag von der Unternehmungsgrösse und von den untersuchten Branchen beeinflusst sein (vgl. die z.T. anderslautenden Ergebnisse bei Albach 1987).

## **6.2.7 Beurteilungskriterien Unternehmungsentwicklung**

### **6.2.7.1 Geschichte**

Die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen haben allfällige Branchenkrisen besser gemeistert als ihre wichtigste Konkurrenz. Die Systemoffenheit (Annahme von externen Inputs) scheint grösser.

### **6.2.7.2 Business-Konzept**

Die Aussagen der Geschäftsführungs-Mitglieder in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen zur Unternehmungsphilosophie sind viel klarer, und die Unternehmungsziele erweisen sich als deutlich strategieorientierter. Unter Berücksichtigung der strategiegerechteren Organisationsstruktur (vgl. Beurteilungskriterium Organisation) und der Ergebnisse im Zusammenhang mit der Marketing-Grundstrategie wird deutlich, dass die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen ihre «unique selling proposition» konsequenter, aktiver und bewusst langfristig anstreben (vgl. auch die «alternative» Grundorientierung anstelle der Gewinnorientierung, Kap. 6.2.3.4 [4]).

## 6.2.8 Formulierung von Forschungshypothesen

Die Fülle der Ergebnisse wird in diesem Kapitel nochmals in verdichteter Form rekapituliert, indem die wichtigsten gewonnenen Erkenntnisse aus der explorativen Feldforschung für die Verwendung in weiterführenden Untersuchungen als Forschungshypothesen (vgl. Bortz 1984, S. 366) formuliert werden. Damit sei angedeutet, dass aufgrund des Datenmaterials durchaus noch weitere Forschungshypothesen abgeleitet werden können. Die Hypothesen beziehen sich immer auf die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen gegenüber den finanziell weniger erfolgreichen innerhalb einer Branche.

### 1. Zum Beurteilungskriterium Führung

- Die relative Anzahl Führungskräfte zum gesamten Personalbestand ist grösser.
- Die Führungskräfte sind im Durchschnitt jünger und weniger lange in der Unternehmung.
- Die Unternehmungssozialisation der Geschäftsführungsmitglieder ist stärker, und die Homogenität untereinander ist grösser.
- Der Einfluss des «CEO» auf die Unternehmungspolitik ist grösser.
- Die strategische Orientierung der Geschäftsführungsmitglieder ist stärker ausgeprägt.
- Das Führungsinstrumentarium befindet sich insgesamt auf einer höheren Entwicklungsstufe.
- Das interne Führungspotential wird systematischer entwickelt und besser genutzt, die Unternehmung stützt sich bei Stellenbesetzungen weniger stark auf externe Führungskräfte.
- Die fähigeren Führungskräfte werden schneller befördert, die Leistungskomponente wird vermehrt betont.
- Die Bereitschaft zu Führungsverantwortung ist bei den Mitarbeitern grösser.

- Die Führungskräfte konzentrieren sich stärker auf Führungs- denn auf Fachaufgaben.
- Es gibt häufiger Expertenkarrieren parallel zu den Führungskarrieren.
- Die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte ist besser<sup>1</sup>.
- Der Betriebsklimafaktor Vorgesetzte ist deutlich besser.

## 2. Zum Beurteilungskriterium Mitarbeiter

- Die Altersverteilung des gesamten Personalbestandes ist gleichmässiger.
- Die Personen sind im Durchschnitt jünger, und sie sind weniger lange in der Unternehmung wie auch auf der gegenwärtigen Stelle.
- Es gibt mehr Teilzeitbeschäftigte.
- Die Schwankungen im jährlichen Personalbestand sind grösser.
- Es treten verhältnismässig weniger Jüngere aus (in Relation zu den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen).
- Das Betriebsklima ist deutlich besser.
- Der Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert ist besser.
- Die Zufriedenheit mit der Bezahlung ist besser.
- Die Leistungskomponente bei der Entlohnung wird vermehrt betont.
- Die unternehmungsweite Lohndifferenzierung ist grösser, und die unteren Einkommenskategorien sind stärker repräsentiert.

1 Auch hier kommt dieselbe Verbalisierung von Durchschnittswerten zur Anwendung, wie sie in Kapitel 6.2.1 beschrieben wurde.

- Die Gewinnorientierung in der Unternehmung ist weniger stark ausgeprägt. Es existieren andere wichtige Orientierungsgrössen wie beispielsweise Qualität.
- Die nichtmateriellen Anreize für die Mitarbeiter und Führungskräfte sind deutlich umfangreicher.
- Die Bedingungen für eine interne Personalentwicklung sind besser.
- Das fachliche Potential wird besser genutzt.
- Die Bereitschaft zu neuer fachlicher Verantwortung bei den Mitarbeitern ist grösser.
- Das Interesse an der eigenen Arbeitstätigkeit ist grösser.
- Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten funktioniert besser.
- Interessengegensätze werden weniger vertuscht, und es herrscht deutlich mehr Offenheit, Vertrauen und Transparenz.
- Die unternehmungskulturelle Vielfalt ist grösser, und die unternehmungskulturellen Eigenheiten sind etwas auffälliger.
- Die konzeptionelle Qualität, die Art des Dienstes und die Ergebnisse der Personalarbeit sind besser (professioneller).

### 3. Zum Beurteilungskriterium Marketing

- Die Konzentration auf die unternehmerischen Schwerpunkte kommt deutlicher zum Ausdruck, und sie wird auch systematischer gepflegt.
- Die Unternehmung bewegt sich mit ihren Produkten in einem höheren Preissegment.
- Der Marktwiderstand (bezüglich Preisdurchsetzung) ist nicht grösser.

- Der Konkurrenz wird weniger mit dem Preisargument begegnet.
- Es gibt vermehrt Know-how, welches Imitationsschutz bietet.
- Die Kundenbindung ist enger.
- Die Abhängigkeit von Lieferanten ist grösser.
- Neue Ideen werden vermehrt gefördert.
- Die Forschung und Entwicklung wird mit grösserer Intensität betrieben.
- Es gibt mehr Innovationen und vermehrt solche von strategischer Bedeutung.

#### 4. Zum Beurteilungskriterium Organisation

- Die Organisationsstruktur weist eine grössere Vielfalt auf.
- Die Leitungsspanne ist tendenziell kleiner, ebenso die Varianz der Leitungsspanne.
- Es gibt relativ mehr Hierarchieebenen.
- Die Unternehmungsstrategie ist in der Organisationsstruktur konsequenter umgesetzt.
- Der Spezialisierungsgrad in den unternehmerischen Kernfunktionen (Bereichsbildung) ist höher, und die Arbeitsteilung auf Stufe der einzelnen Stellen ist geringer.
- Für grundsätzliche Fragen besteht eine stärkere Entscheidungs-zentralisation, ansonsten eine ausgeprägtere Entscheidungsdelegation.
- Die Planung in der Unternehmung findet vermehrt unter Beteiligung der Betroffenen statt.
- Die Sitzungsintensität ist höher.

- Die Regelungsdichte auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen unterscheidet sich (untereinander) weniger stark und ist auf Geschäftsführungsebene höher (als in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen).
- Die Bürokratietendenzen sind geringer, die Aktions- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung ist grösser (Flexibilität).
- Die Veränderungsdynamik in der Unternehmung ist grösser (Flexibilität).
- Die Innovationsfähigkeit ist grösser.
- Der Auslastungsgrad von Maschinen, automatischen Fertigungsanlagen und neuesten Technologien ist deutlich höher.

##### 5. Zum Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung

- Allfällige Branchenkrisen wurden besser gemeistert (Geschichte).
- Die Systemoffenheit (Annahme von externen Inputs) ist grösser.
- Die Unternehmungsziele erweisen sich als deutlich strategieorientierter, und die Unternehmungsphilosophie kommt klarer zum Ausdruck.
- Eine «unique selling proposition» wird konsequenter, aktiver und bewusst langfristig angestrebt.

## 6.3 Welche Indikatoren haben die Erwartungen nicht erfüllt?

### 6.3.1 Vorbemerkungen und Ausschluss von Indikatoren mit Konstruktionsmängeln

Von Anfang an war das Untersuchungskonzept darauf ausgerichtet, einen breit angelegten Indikatorenraster zur Durchführung der Unternehmungsdiagnose einzusetzen, damit die Merkmale der Unternehmung und der Schwerpunkt Humanpotential aus verschiedenen Blickwinkeln systematisch erfasst werden können. Es war Absicht, möglichst viele Indikatoren zu finden, die zwischen den finanziell erfolgreicherem und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen differenzieren, und bewusst wurden Indikatoren mit sehr unterschiedlichem (vermutetem) Erklärungspotential aufgenommen.

Die Ergebnisse zeigen, welche Indikatoren besonders interessant sind. Zudem «verstärken» sich tatsächlich viele gegenseitig, d.h. sie korrelieren deutlich. Aber es gibt wie erwartet auch zahlreiche Indikatoren, die überhaupt keine diskriminierende Funktion aufweisen. Obschon im vorliegenden Dichotomie-Ansatz das Interesse primär in der Differenzierung liegt, ist es unerlässlich, zur Vervollständigung und Abrundung des Gesamtbildes einen Blick auf die Indikatoren zu werfen, die diese Erwartungen nicht erfüllt haben.

Allerdings werden wir uns auf eine Auswahl beschränken müssen, sind doch, wie bereits im Kapitel 6.1 erwähnt, von den über 1000 Indikatoren und Subindikatoren immerhin etwa zwei Drittel verblieben, die nicht Eingang in den vorangegangenen Teil der Ergebnis-Präsentation gefunden haben. Dabei ist es besonders interessant zu sehen, welche Indikatoren, die gerne und oft als für den Erfolg aussagekräftig bezeichnet werden, nicht oder zu wenig differenzieren.

Die Indikatoren, die nicht oder zuwenig diskriminieren, lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: einerseits in die Gruppe der Indikatoren, die sich in dieser Untersuchung konstruktionsmässig als mangelhaft erwiesen haben, bei denen z.B. Operationalisierungs- oder Reliabilitätsprobleme dominieren, und andererseits in die Gruppe der Indikatoren, die zwar den formalen Grundanforderungen zu genügen scheinen, aber zu keinen aussagekräftigen (einheitlichen) Unterschieden geführt haben. Die Abgrenzung der letztgenannten Gruppe von der ersten kann nicht immer mit restloser Sicherheit erfolgen, vor



allem dann nicht, wenn die «Güte» der Operationalisierung nur grob geschätzt werden kann.

Die nachfolgend zuerst besprochenen Indikatoren werden durch Subindikatoren repräsentiert, die offensichtlich Konstruktionsmängel aufweisen. Im Vergleich zur Gesamtheit der Indikatoren und Subindikatoren ist diese Gruppe sehr klein, sie beträgt nur zirka 2 bis 3 Prozent. Einige der Beispiele<sup>1</sup> illustrieren zudem sehr gut, wo die Hauptschwierigkeiten bei der Erfassung von «weichen» Merkmalen einer Unternehmung liegen.

1. Subindikator des Beurteilungskriteriums Führung:  
«Popularität des Führungsinstrumentariums»

*Feststellbares Merkmal:*

Wieweit werden die Führungsinstrumente auf allen Führungsebenen tatsächlich angewendet, d.h. wie verbreitet (populär) sind sie?

*Messung:*

Kontinuum von «nur Geschäftsführung» bis «alle Führungskräfte» mit Interview-Fragebogen.

*Ergebnis:*

Die Frage aus dem Interview-Fragebogen lässt sich in dieser Form nicht eindeutig und einheitlich beantworten, weil die Führungsinstrumente nicht nur sehr verschieden sind, sondern z.T. spezifisch auf einzelnen Führungsebenen eingesetzt werden. (Aufgrund der vorbereiteten Führungsinstrumente-Liste konnten aber doch instrumentenspezifisch Aussagen gewonnen werden.)

2. Subindikator des Beurteilungskriteriums Mitarbeiter:  
«Anzahl «Rückkehrer» in der Unternehmung»

*Feststellbares Merkmal:*

Wieviele «Rückkehrer» gibt es pro Jahr?

*Messung:*

Durchschnittliche Anzahl pro Jahr (absolut, 1981-85) mit Interview-Fragebogen.

1 Zum Mitarbeiter-Fragebogen erfolgt eine Vertiefung in Kapitel 6.5.3.

*Ergebnis:*

Diese Frage ist für die Mitgliedern der Geschäftsführung ungeeignet, denn sie wird in der Regel zu ungenau oder gar nicht beantwortet. (Der analoge Subindikator aus der Personalstatistik I hat sich hingegen gut bewährt.)

3. Subindikator des Beurteilungskriteriums Mitarbeiter:  
«Belastungsunterschiede zwischen organisatorischen Einheiten»

*Feststellbares Merkmal:*

Welche organisatorischen Einheiten (z.B. DU-Bereiche) haben besonders häufig und hohe Überstundenanteile?

*Messung:*

Belastungsunterschiede zwischen sehr gross und sehr klein (Schätzung) mit Interview-Fragebogen.

*Ergebnis:*

Der Zusammenhang von Frage (aus dem Interview-Fragebogen) und Messung ist problematisch; die Antworten lassen keine Messung wie vorgesehen zu.

4. Subindikator des Beurteilungskriteriums Marketing:  
«Anzahl aufgegebener Forschungs- und Entwicklungs-Projekte»

*Feststellbares Merkmal:*

In den letzten 5 Jahren wie viele Forschungs- und Entwicklungs-Projekte aufgegeben?

*Messung:*

In Prozent vom Gesamten mit Interview-Fragebogen.

*Ergebnis:*

Die Mitglieder der Geschäftsführung sind nicht in der Lage, die Frage genügend genau zu quantifizieren, zudem ist die Operationalisierung der Gesamtzahl Forschungs- und Entwicklungs-Projekte meistens schwierig. (Ein deutlich brauchbareres Ergebnis liefert der Subindikator, der die absolute Anzahl misst.)

5. Subindikator des Beurteilungskriteriums Organisation:  
«Zugänglichkeit von Sitzungsprotokollen»

*Feststellbares Merkmal:*

Wieweit sind Sitzungsprotokolle der GF und DU in der Unternehmung «öffentlich» zugänglich?

*Messung:*

Von 100 bis 0 Prozent mit Interview-Fragebogen.

*Ergebnis:*

Die Art der Messung hat sich als untauglich erwiesen, da die Geschäftsführungsmitglieder stark divergierende Werte oder nicht quantifizierbare Antworten geben. Ganz generell lassen sich Fragen der Transparenz und Informationsdiffusion besser mit den Betriebsklima-Items des Faktors Information und Mitsprache erfassen.

Nun folgen die Ausführungen zu der zweiten, relativ grossen Gruppe von Indikatoren, die zu keinen aussagekräftigen (einheitlichen) Unterschieden geführt haben, jedoch von der formalen Seite durchaus in Ordnung zu sein scheinen. Dabei lässt sich, ganz im Sinne der wissenschaftstheoretischen Falsifikationstheorie (vgl. Popper 1976), nicht ausschliessen, dass z.B. in einer Replikationsstudie einzelne Indikatoren aus dieser Gruppe doch diskriminierende Kraft aufweisen (vgl. Ausblick). Wir gehen in der Präsentation nach der Systematik der theoriegeleiteten Beurteilungskriterien vor und überspringen das Beurteilungskriterium Finanzen, nachdem wir in Kapitel 6.2.6. diese Thematik bereits, soweit interessante Ergebnisse vorliegen, behandelt haben.

### 6.3.2 Beurteilungskriterium Führung

1. Die höchste abgeschlossene Ausbildung der Führungskräfte scheint keine Rolle zu spielen zur Unterscheidung im Matching-Design, allerdings ergeben sich branchentypische Merkmale. So ist beispielsweise in der Branchengruppe «Brain» (vgl. Kap. 5.8.2.5) die Grundausbildung mit Abstand am höchsten (über 50% Akademiker), was auch plausibel ist, denn die Produkte der beiden Dienstleistungsunternehmen sind weitestgehend Know-how. (Die Brancheneffekte werden später noch vertieft behandelt.)
2. Ebenso scheint die fachliche Erfahrung der Führungskräfte keine Rolle zu spielen: Weder Zusatzausbildung noch anspruchsvollste fachliche Funktion innerhalb und ausserhalb der Unternehmung ergeben aussagekräftige Unterschiede.
3. Beim obersten Management, d.h. bei den Mitgliedern der Geschäftsführung, scheint das Ausmass der sozialen Integration in die Gesellschaft zwischen den finanziell erfolgreicher und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmen nicht zu differieren, zumindest nicht nach den Merkmalen Zivilstand, Bedeutung und Anzahl von Nebenämtern in Politik, Wirtschaft und Kultur sowie militärische Karriere.
4. Die zeitliche Arbeitsbelastung der einzelnen Geschäftsführungsmitglieder, die zwischen 45 und 75 Stunden pro Woche schwankt, scheint ebenfalls kein erfolgsrelevantes Merkmal zu sein.
5. Die Rücklaufdauer der Fragebogen (DU- und Mitarbeiter-Fragebogen) ergibt bei den Führungskräften keine aussagekräftigen Unterschiede.
6. Die unterschiedlichen Bewertungen der Führungskräfte und Mitarbeiter beim Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert weisen in beiden Matching-Gruppen relativ stabile Differenzen auf, d.h. sie sind ähnlich gering.
7. Interessant ist, dass das Betriebsklima-Item «Die Vorgesetzten versuchen oft, von ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen», nach entsprechender Umpolung, in allen Unternehmen sehr gut beurteilt wurde und im Matching kaum differenziert. Beispielsweise ist der entsprechende Normwert aus Unternehmen in Deutschland deutlich schlechter (v. Rosenstiel et al. 1983, S. 460).

### 6.3.3 Beurteilungskriterium Mitarbeiter

1. Die höchste abgeschlossene Ausbildung der Mitarbeiter scheint zur Unterscheidung nicht aussagekräftig zu sein, wobei sich wie bei den Führungskräften branchenspezifische Unterschiede ergeben, die aber durch das gewählte Matching-Design «ausgefiltert» werden.
2. Ebenfalls nicht aussagekräftig zur Unterscheidung scheinen z.B. der Prozentsatz Lehrlinge, der nach der Lehrzeit in der Unternehmung verbleibt, oder die jährlichen Personalbestandesveränderungen bei den Teilzeitbeschäftigten, die zwischen -31% und +69% schwanken.
3. Sowohl der Einfluss der Gewerkschaft generell als auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad lassen sich zuwenig beurteilen, zumal in zwei Branchen die Interessensvertretung praktisch nicht existiert.
4. Eine häufig verwendete Kennzahl für das Personalwesen, die Anzahl Personalverantwortliche auf hundert Mitarbeiter, erwies sich in dieser Untersuchung als nicht relevant. Sie reicht von 0,4 bis 1,4.
5. Auch die Existenz eines Systems der gleitenden Arbeitszeit und das Arbeitszufriedenheit-Item «Einteilung der Arbeitszeit» ergeben keine aussagekräftigen Differenzen.
6. Allfällige Widerstände der Mitarbeiter bei Einführung von Neuerungen, beurteilt aus Sicht der Geschäftsführung, scheinen sich in ihrer Intensität nicht deutlich zu unterscheiden.
7. Auch die Absenzen<sup>1</sup>, sowohl die Anzahl Fälle wie die durchschnittliche Dauer, scheinen für das Matching nicht aussagekräftig. Allerdings wäre es verfrüht, die Absenzen als schlechten Indikator zur Unterscheidung von mehr oder weniger erfolgreichen Unternehmung zu bezeichnen, denn die entsprechende Datenbasis in den Unternehmungen selbst ist aus statistischer Sicht mangelhaft. Heute wird in vielen Unternehmungen darauf verzichtet, die Absenzen präzise zu erfassen, oder die Daten werden nur kurzfristig aufbewahrt (vgl. auch Neuberger/Allerbeck 1978. S. 158).

1 Vgl. Literatur z.B. Siebert (1967. S. 22 ff.), Ulrich (1975), Nieder (1981), v. Rosenstiel et al. (1983. S. 31), Ferber/Schröter (1984), Ward/Hirsch (1985), Blau/Boal (1987).

8. Die Fluktuationsrate<sup>1</sup> ergibt insgesamt kein aussagekräftiges (einheitliches) Bild und ist in den meisten Unternehmungen ähnlich, sie beträgt rund 10 Prozent. Jedenfalls scheint dieser oft propagierte Indikator für das Betriebsklima in dieser hochaggregierten Form für eine fundierte Unternehmungsdiagnose nicht geeignet. Erst die Kombination mit andern Indikatoren und die Differenzierung in Subindikatoren, so wie dies in Kapitel 6.2.3.1 zum Ausdruck kommt, führen zu aussagekräftigen Ergebnissen.
9. Die Rücklaufdauer der Fragebogen ergibt wie bei den Führungskräften keine klaren Hinweise bezüglich der Unterschiede in den beiden Matching-Gruppen, obschon die Analyse nach vielen verschiedenen Kriterien erfolgte.
10. Einige Items aus dem Mitarbeiter-Fragebogen haben in der Untersuchung eine auffällig geringe Trennschärfe gezeigt: Insbesondere die Arbeitszufriedenheit-Items «Meine Kollegen sind faul», «Meine Tätigkeit ist langweilig» und «Meine Tätigkeit ist enttäuschend» ergeben zwischen den acht untersuchten Unternehmungen kaum Differenzen.

1 Die Fluktuationsrate ist wie folgt definiert:  $(Pa/Pb) \cdot 100$

Pa = Anzahl Austritte p.a.

Pb = Bestand Ende Jahr

Vgl. auch Literatur zur Fluktuation z.B. Siegert (1967. S. 62 ff.), Marr (1975), Nieder (1981), Streim (1982), Veccio (1985), Harlander et al. (1985. S. 370 ff.), Worrell et al. (1986), Blau/Boal (1987).

### 6.3.4 Beurteilungskriterium Marketing

1. Als wenig aussagekräftig erweisen sich hier die Antworten zur Frage, wie weit die Unternehmungsstrategie (bezüglich Produkt und Markt) bereits heute auf die Anforderungen der nächsten fünf Jahre ausgerichtet ist. Es kommt durchaus vor, dass auch in finanziellerfolgreicheren Unternehmungen die Strategie noch nicht befriedigt (z.B. aufgrund besonders hoch gesteckter Ziele oder weil die Reflexionsphase gerade bevorsteht usw.).
2. Ebenso wenig aussagekräftig zur Differenzierung scheint der Bekanntheitsgrad der Unternehmung. Interessanterweise steht dies im Gegensatz zum Image, welches die Unternehmung beispielsweise bei den Konkurrenten hat und welches, wie wir früher gesehen haben, durchaus diskriminiert (vgl. Kap. 6.2.4.1).

### 6.3.5 Beurteilungskriterium Organisation

1. Von den vier Gliederungsprinzipien der Makrostruktur kommen alle Varianten vor (Funktion, Objekt, Geographie und Projekt), doch keine scheint in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen zu dominieren. Im Zusammenhang mit den Ausführungen bezüglich einer grösseren Vielfalt der Aufbaustruktur in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen wird die Vermutung gestärkt, dass das Gliederungsprinzip kaum Einfluss auf den Erfolg hat, hingegen durchaus die Vielfalt der Aufbaustruktur, die sich vor allem in der Mikrostruktur niederschlägt (Gestaltung von Teilbereichen, Abteilungen etc.).
2. Ebenso scheint es keine Rolle zu spielen, nach welchem Prinzip der Stellenbildung, d.h. ob ad rem oder ad personam, organisiert wird. Mehrfachbesetzungen (job sharing) kommen zudem praktisch nie vor.
3. Bei der Grösse der Stäbe und Dienste (gemessen am Personalbestand) gibt es zwar branchenspezifische Unterschiede, im Matching-Design zeigen sich aber keine einheitlichen Ergebnisse.
4. Auch die Stellvertretung der Geschäftsführungsmitglieder ist praktisch in allen Unternehmungen geregelt und liefert keine aussagekräftigen Hinweise.
5. Lieferengpässe kommen sowohl in den finanziell erfolgreicherer wie auch in den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen vor und scheinen zur Differenzierung ungeeignet zu sein.
6. Auch die Reaktionsdauer und die Kontrollgüte in bezug auf Budgetabweichungen lassen keine klaren Aussagen zu.
7. Der Automatisierungsgrad, d.h. das Ausmass des Einsatzes technischer Rationalisierungsmittel und -möglichkeiten, ergibt kein einheitliches Bild. Es scheint also nicht so zu sein, dass die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen a priori mit technischen Hilfsmitteln und Produktionsanlagen besser ausgerüstet sind (vgl. auch Albach 1987. S. 636).
8. Die Rolle der informalen Strukturen bezüglich finanziellem Erfolg ergibt kein klares Bild, d.h. das Merkmal scheint zumindest in der globalen Form nicht aussagekräftig zu sein. Hinweise zur Differenzierung wurden im Kapitel 6.2.3.4 [5] zum Thema «Transparenz, Offenheit, Vertrauen und Handhabung von Interessengegensätzen» besprochen.



### 6.3.6 Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung

1. Im Hinblick auf die Gründungsform der Unternehmung ergeben sich im Matching-Design keine Besonderheiten, der Typ der originären und selbständigen Gründung<sup>1</sup> dominiert. Auch bezüglich Nachwirken und Pflege des Gründungsgedankens ergeben sich keine einheitlichen Ergebnisse.
2. Die Erfahrungsgeschichte der Unternehmung vor allem im Hinblick auf Krisen, strukturellen Wandel, Fusionen und Akquisitionen scheint ebenfalls keine Rolle im Matching-Design zu spielen. Allerdings ist nochmals festzuhalten, dass die jeweils im Mikro-Matching einander gegenübergestellten Unternehmungen sich gemäss Selektionskriterien in ungefähr derselben Phase der Unternehmungsentwicklung befinden (vgl. Kap. 5.8.1).
3. Sodann zeigen auch die Eigentumsverhältnisse keine aussagekräftigen Unterschiede, mit Ausnahme der grösseren finanziellen Bindung durch Eigentumsanteile der Geschäftsführung in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen (vgl. «Geschäftsführung», Kap. 6.2.2.3).

1 Gemäss Terminologie von Szypersky/Nathusius (1977).

## 6.4 Ergebnisse und Erkenntnisse zur gesamten Untersuchung

### 6.4.1 Eine Auswahl

Aufgrund der umfassenden Untersuchung von acht Unternehmungen liegen auch viele Ergebnisse vor, die zwar nicht direkt zur Differenzierung von finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen nutzbar sind (Kapitel 6.2), jedoch zusätzliche Informationen zum gesamten untersuchten Sample liefern. Wir müssen aus der Datenfülle eine Auswahl treffen, denn Schwerpunkt dieser empirischen Untersuchung sind die Differenzen zwischen den finanziell erfolgreicheren und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen. Im Vordergrund stehen nachfolgend besonders interessante Ergebnisse zur untersuchten Personenpopulation, zu den Brancheneffekten – soweit vorhanden – sowie zu populationsspezifischen Einflüssen auf das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit. Sodann diskutieren wir die klassische «Huhn-Ei»-Problematik (Ursache–Wirkung) in Anbetracht der Erkenntnisse auf Basis des Matching-Design. Abschliessend präsentieren wir den ersten Schritt zur Überprüfung der Prognosevalidität der Untersuchungsergebnisse.

Einiges, was auch in diesem Kapitel hätte diskutiert werden können, haben wir bereits im Kapitel 6.3 angeschnitten, so z. B. Unterschiede zwischen Werten des Betriebsklimas in der Schweiz und in Deutschland (Kap. 6.3.2. [7]) oder den branchenbedingten Einfluss von Arbeitnehmerverbänden (Kap. 6.3.3. [3]). Der Grund liegt darin, dass wir dort das Gewicht vor allem auf den Indikatorenaspekt gelegt haben.

Generell sei noch angemerkt, dass die meisten Schweizer Unternehmungen in den letzten Jahren bezüglich Öffentlichkeitsarbeit und Information nach aussen Fortschritte gemacht haben und professioneller geworden sind. Dies fällt insbesondere auf, wenn Dokumente aus den sechziger und siebziger Jahren mit den aktuellen verglichen werden.

Die Kooperationsbereitschaft der untersuchten Unternehmungen war insgesamt sehr gut und scheint auch weniger Probleme gemacht zu haben als beispielsweise in der grossen Untersuchung von Hoffmann (1980. S. 47), denn erfreulicherweise konnten wir praktisch in alle Unterlagen und Dokumente Einsicht nehmen, die uns interessiert haben.

## 6.4.2 Bemerkungen zur Personenpopulation und zur Personalpolitik

### 6.4.2.1 Alle Personen

Die Grundausbildung scheint nach wie vor eine grosse Rolle für die von einer Person ausgeübte Tätigkeit zu spielen. Von den 3200 erfassten Personen in den acht Unternehmungen ist für rund 90 Prozent die höchste abgeschlossene Ausbildung mit einer Voraussetzung für die Ausübung ihrer Tätigkeit.

Das Durchschnittsalter der 3200 Personen beträgt 40,5 Jahre und ist für die erwerbstätige Bevölkerung in der Schweiz annähernd repräsentativ.

Die Analyse der Einkommen aller Neueingetretenen (Mitarbeiter und Führungskräfte) und der Vergleich mit den «Kollegen» auf gleicher Führungsebene zeigen, dass in allen Unternehmungen den Neueingetretenen zu Beginn grundsätzlich relativ weniger bezahlt, dafür aber dieser Population in den ersten Jahren eine überdurchschnittliche Einkommenssteigerung zugebilligt wird. Diese Einkommenssteigerung unterscheidet sich allerdings in den finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen (vgl. Kap. 6.2.3.3).

### 6.4.2.2 Mitglieder der Geschäftsführung

Das durchschnittliche Alter der «CEO's» in den acht Unternehmungen beträgt 53,1 Jahre und ist praktisch identisch mit dem Durchschnittsalter von 53 Jahren bei den von Hollenstein (1987. S. 81) erfassten Top-Manager der Schweiz. Die übrigen Mitglieder der Geschäftsführung sind im Durchschnitt 48,9 Jahre alt, also etwas jünger als Hollensteins Population, was wohl weitgehend durch die unterschiedliche Unternehmungsgrösse erklärbar ist. In der Regel ist die Laufbahn in Unternehmungen mit mehr als 1000 Personen aufgrund der grösseren Gliederungstiefe länger als in solchen mit durchschnittlich 400 Personen. (Hollenstein hat sich auf Unternehmungen beschränkt mit einer Personenzahl von mehr als 1000, worunter viele eine fünfstellige Ziffer aufweisen.)

In unserer Untersuchung beträgt das durchschnittliche Dienstalder in der Unternehmung für die «CEO's» und für die übrigen Mitglieder der Ge-

schäftsführung 16,6 Jahre. Zum Vergleich: Bei der Population Hollensteins beläuft es sich auf rund 21 Jahre (1987. S. 163).

Der Anteil Ausländer bei allen Geschäftsführungs-Mitgliedern beträgt in den acht untersuchten Unternehmungen 0 Prozent, bei Hollenstein (1987. S. 85) beträgt dieser 5 Prozent, was wohl primär mit der im Durchschnitt stärkeren Internationalisierung dieser Grossunternehmungen zusammenhängt. Wir hatten ja bewusst Unternehmungen ausgesucht, die im Schweizer Markt stark verwurzelt sind (siehe Kap. 5.8.1.2).

Zuletzt sei noch die durchschnittliche Anzahl Unternehmungen vor Eintritt in die gegenwärtige Unternehmung erwähnt: Die Kennzahl beträgt bei den «CEO's» und ist bei den übrigen Mitgliedern der Geschäftsführung mit 3,16 fast identisch. Bei Hollensteins Population beträgt dieser Wert 2,34 (1987. S. 160), was wiederum primär mit der Unternehmungsgrosse zusammenhängen dürfte, denn die Laufbahnviefalt beispielsweise, ist innerhalb einer Grossunternehmung i.d.R. grösser, so dass damit wichtige Gründe für einen Firmenwechsel an Bedeutung verlieren.

### 6.4.3 Ausmass von Brancheneffekten

#### 6.4.3.1 Bezüglich einzelner Branchen

Wenn vom Matching-Design abgesehen wird – es diene u.a. zur Ausschaltung von Brancheneffekten – dann mag von Interesse sein, ob und wie stark die unternehmungsspezifischen Ergebnisse in unserem Sample branchentypisch sind. Dabei können wir uns im Prinzip auf zwei Unternehmungen je Branche abstützen.

Hoffmann (1986, S. 838) konnte in seiner Befragung keine branchentypischen Erfolgsfaktoren feststellen, und Staerkle/Perich weisen in ihrer Untersuchung über Exzellenzfaktoren schweizerischer Unternehmungen darauf hin (1987, S. 325), dass die Branchenunterschiede überraschenderweise eher klein sind. Wenn man der populärwissenschaftlichen Literatur über erfolgsrelevante Faktoren folgen will (z. B. Peters/Waterman 1982), dann werden ebenfalls kaum branchenspezifische Aussagen gemacht. In unserer Untersuchung war es nicht Ziel, diese Einflüsse speziell zu untersuchen. Trotzdem erlaubt die Datenfülle aufgrund der über 1000 Indikatoren und Subindikatoren einige interessante Hinweise, die wir hier kurz präsentieren wollen. Insgesamt kommen aber auch wir zum Schluss, dass die Unterschiede erstaunlich gering sind, zumindest bei den für die Unterscheidung des Unternehmungserfolges als relevant erachteten Indikatoren.

In bezug auf die Altersstruktur der Personen fallen einmal das bereits erwähnte (vgl. Kap. 6.2.3.1) relativ höhere Durchschnittsalter in der branchenorientierten Gruppe<sup>1</sup> «Brain» auf (43,3 Jahre) und zusätzlich das deutlich tiefere durchschnittliche Alter im Handel, nämlich 36,6 Jahre. Auch das Dienstalter in der Unternehmung ist im Handel mit einem Durchschnitt von 6,3 Jahren bei den Mitarbeitern deutlich am tiefsten. Hingegen ergeben sich keine besonderen Unterschiede in den verschiedenen Branchen bei den Führungskräften.

Betreffend Ausbildung kann, wie früher diskutiert (Kap. 6.3.2, 6.3.3), auf den mit Abstand höheren durchschnittlichen Ausbildungsabschluss der Personen in der branchenorientierten Gruppe «Brain» und auf den hohen Akademikeranteil, nämlich 63%, hingewiesen werden. In den anderen Branchen

1 Zu den untersuchten Branchen siehe Kap. 5.8.2.5.

ist der Anteil Personen mit Hochschulabschluss relativ ausgeglichen und beträgt im Durchschnitt nur 4,1%.

Die Anzeichen hinsichtlich Bürokratietendenzen sind ganz deutlich im Handel am geringsten. Die Grösse der Stäbe und Dienste (gemessen am Personalbestand) wurde bereits in Kapitel 6.3.5 [3] erwähnt: Vor allem die branchenorientierte Gruppe «Brain» weist deutlich höhere Werte auf, in den andern Gruppen sind die Unterschiede verhältnismässig gering.

Bezüglich Betriebsklima<sup>1</sup> und Arbeitszufriedenheit sind die Branchenunterschiede allgemein gering. Die Unterschiede zwischen den finanziell erfolgreicheren und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen überlagern die Branchenunterschiede. Der einzige auffallende Brancheneffekt stammt vom Zufriedenheitsfaktor Tätigkeit. Die tiefsten Werte treten in der branchenorientierten Gruppe «Brain» auf. Dies mag auf den ersten Blick erstaunen, da «objektiv» gesehen die Tätigkeit in den beiden Unternehmungen sehr attraktiv und herausfordernd erscheint. Eine plausible Erklärung, die sich hier aufdrängt, dürfte mit den Beobachtungen von Neuberger/Allerbeck (1978, S. 110) übereinstimmen und lautet, dass mit der höheren Ausbildung gleichzeitig das Anspruchsniveau an die Arbeitstätigkeit erheblich steigt.

#### 6.4.3.2 Bezüglich Sekundär- und Tertiärsektor

Die acht ausgewählten Unternehmungen lassen sich in zwei Vierergruppen unterteilen: Eine ist den industriellen Branchen zuzuordnen, die andere dem Dienstleistungsbereich. Obschon die Branchenunterschiede, wie im letzten Kapitel besprochen, in unserer Untersuchung erstaunlich gering ausgefallen sind, seien auch noch einige interessante Unterschiede zwischen Sekundär- und Tertiärsektor erwähnt.

In den vier Industrieunternehmungen werden die Führungsfähigkeiten der «CEO's» als insgesamt breiter und ausgeprägter eingestuft («Managertypologie»). Der Abstand zu den Geschäftsführungs-Kollegen ist grösser als in den Dienstleistungsunternehmungen. Bei den übrigen Geschäftsführungsmitglie-

1 Wir erachten das Ergebnis als interessante Ergänzung zu den Aussagen bei v. Rosenstiel et al. (1983, S. 333 f., 328 f., 249 f.), die darauf hinweisen, dass die Basis von nur 16 Unternehmungen für die dort erstellten 8 branchenorientierten Normwerttabellen noch nicht genügt.

dem ergeben sich hingegen keine Unterschiede zwischen Dienstleistung und Industrie.

Die Analyse der Ausbildung aller Führungskräfte scheint darauf hinzuweisen, dass in der Industrie die Führungskräfte im Durchschnitt über eine höhere Ausbildung verfügen, wobei wir die branchenorientierte Gruppe «Brain» bewusst ausklammern. Unsere Ergebnisse stimmen mit denen aus der Untersuchung von Hollenstein überein (1987, S. 268), wenn er u.a. feststellt, dass in den Unternehmungen mit über 1000 Personen das Top-Management in der Industrie den höchsten Prozentsatz an Akademikern aufweist.

Das Dienstalter auf der Stelle ist sowohl für Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter in den Industrieunternehmungen grösser, und auch die durchschnittliche Verweildauer auf einer Führungsebene ist länger, d.h., im Tertiärsektor scheint schneller befördert bzw. schneller ein Stellenwechsel vorgenommen zu werden.

In den Dienstleistungsunternehmungen ist die Rücklaufquote des Mitarbeiter-Fragebogens tendenziell höher.

Den Erwartungen entsprechend, wird in der Industrie im Verhältnis zum Umsatz mehr investiert. Besonders interessant scheint uns, dass im Rahmen des Business-Konzeptes in der Industrie die entsprechende Grundphilosophie von den Mitgliedern der Geschäftsführung klarer zum Ausdruck kommt.

#### 6.4.4 Zusatzuntersuchungen zur Mitarbeiter-Befragung

##### 6.4.4.1 Einfluss von Alter, Dienstalter und Ausbildung<sup>1</sup>

Auch hier muss betont werden, dass die nachfolgend beschriebenen Einflüsse auf die Ergebnisse beim Betriebsklima und der Arbeitszufriedenheit sich auf das Matching-Design insgesamt relativ gering ausgewirkt haben und vernachlässigbar sind. Die Differenzen zwischen den finanziell erfolgreicher und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen sind im Effekt viel stärker als die hier beschriebenen, d.h. sie überlagern diese stark. Trotzdem ist es interessant zu prüfen, ob und wie weit die in der Literatur erwähnten Effekte auch in unserer Untersuchung beobachtet werden können.

In bezug auf das Alter wird verschiedentlich von einem U-förmigen Verlauf berichtet, d.h. die jüngeren und die älteren Mitarbeiter beurteilen das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit in der Regel als besser als die dazwischenliegenden Altersklassen. Darauf weisen z. B. Neuberger/Allerbeck (1978, S. 102 f.), Imbach/Steiner (1981, S. 253) und v. Rosenstiel et al. (1983, S. 346 f.) hin. Tatsächlich wird der U-förmige Verlauf auch in unserer Untersuchung sichtbar.

Abb. 6.11: Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit (Gesamtwert): Abweichungen der Altersklassen vom Durchschnittswert der gesamten Untersuchung (vgl. Text).

Altersklassen	Betriebsklima		Arbeitszufriedenheit	
	schlechter	besser	schlechter	besser
< 26		0.26		0.08
26 – 35		0.06		0.02
36 – 45	-0.09		-0.05	
46 – 55	-0.09		-0.01	
> 55		0.00		0.04

<sup>1</sup> Weitere Ergebnisse zum Mitarbeiter-Fragebogen werden in Kapitel 6.5.3 besprochen («Hallo»-Fragen).



In der Detailanalyse, auf die wir hier aus Platzgründen verzichten, weichen von den fünf Betriebsklimafaktoren nur der Faktor Organisation (bei den Jüngeren verhältnismässig am tiefsten) und von den fünf Zufriedenheitsfaktoren nur der Faktor Tätigkeit (relativ ausgeglichen durch alle Altersklassen) von diesem Verlauf ab.

Im Hinblick auf das Dienstalter in der Unternehmung kann vereinfacht gesagt werden, dass das Betriebsklima in den untersuchten Unternehmungen mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit schlechter beurteilt wird. Dasselbe lässt sich bei der Arbeitszufriedenheit beobachten, allerdings zeigt die dienstälteste Gruppe wieder eine leicht steigende Tendenz, was erneut zu einer U-förmigen Beziehung führt, wovon auch Neuberger/Allerbeck (1978. S. 105) berichten. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das Ergebnis, dass die Personen mit einem Dienstalter von 6 bis 10 Jahren überdurchschnittlich hohes Interesse an einer neuen beruflichen Herausforderung bekunden, was personalpolitische Postulate in Richtung periodischen Arbeitsplatzwechsel nährt.

Das Dienstalter auf der Stelle ergibt ein sehr ähnliches Bild wie das Dienstalter in der Unternehmung, mit einer interessanten Besonderheit: Je länger eine Person bereits auf der Stelle ist, um so geringer ist die Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf führungsmässige Verantwortung.

Der Einfluss der Ausbildung wird in der Literatur meist wie folgt umschrieben: Dem mit einer höheren Ausbildung einhergehenden höheren Anspruchsniveau steht in der Regel tatsächlich eine Stelle mit höheren Anforderungen gegenüber. Wieweit sich die beiden Effekte aufheben, ist allerdings noch zuwenig gründlich erforscht. Die von der Arbeitsgruppe v. Rosenstiel et al. (1983. S. 347 f.) vorgefundene Tendenz, bei höherer Ausbildung das Betriebsklima höher einzuschätzen, kann in den acht untersuchten Unternehmungen nicht bestätigt werden: Die Tendenz ist umgekehrt, wie es bereits bei der branchenorientierten Gruppe «Brain» deutlich wurde (vgl. Kap. 6.4.3.1.). Somit sind die Ergebnisse in bezug auf die Arbeitszufriedenheit näher bei den Werten von Neuberger/Allerbeck (1978. S. 110), die bezüglich Ausbildung keine deutlichen Unterschiede feststellen konnten. Ebenfalls interessant und auffallend ist zudem das Ergebnis, dass der Betriebsklimafaktor Organisation um so schlechter beurteilt wird, je «tiefer» die höchste abgeschlossene Ausbildung ist. Sodann fällt auf, dass mit zunehmend höherem Schulab-

schluss die Veränderungsbereitschaft in bezug auf die fachliche und führungsmässige Funktion steigt.

Bezüglich Ausbildung kann in dieser Untersuchung folgendes Phänomen beobachtet werden: Die Personen neigen dazu, auf dem Fragebogen einen zu hohen Schulabschluss anzugeben. Diese Überprüfung konnte sehr genau anhand der Daten aus der Personalstatistik durchgeführt werden, was die Interpretation von Ergebnissen zahlreicher Befragungen, die ohne entsprechende Kontrolle stattfanden, in Frage stellt. Ebenso konnte beobachtet werden, dass Leute Führungsfunktionen angeben, obschon sie effektiv keine haben. Diese Effekte machen nochmals sehr deutlich, wie wichtig für eine zuverlässige Interpretation von Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Befragungsergebnissen die Berücksichtigung zusätzlicher Indikatoren ist.

#### 6.4.4.2 Einfluss der Position (Führungskraft/Mitarbeiter)<sup>1</sup>

Nachdem v. Rosenstiel et al. nachdrücklich auf den Einfluss der Position hingewiesen (1983. S. 347 f) und wir diesem Aspekt im Konzept speziell Rechnung getragen haben, ist das Interesse an den Ergebnissen entsprechend gross. Im Kapitel 6.3.2 [6] ist bereits festgehalten, dass im Matching-Design auf Stufe Gesamtwerte die vorhandenen geringen Differenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern relativ stabil sind. Auf Stufe der Items ergeben sich hingegen grössere unternehmungsspezifische Differenzen, die vor allem zur feineren Unterscheidung zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen nützlich sind und in Kapitel 6.2 verwendet wurden. Generell kann gesagt werden, dass die auf den Stufen Items und Faktoren anzutreffenden Differenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf der höchsten Aggregationsstufe weitgehend verschwinden. Bei den Betriebsklima-Gesamtwerten aller Unternehmungen ist der Wert für die Führungskräfte und Mitarbeiter praktisch identisch (3.40 versus 3.42). Auch bei v. Rosenstiel et al. (1983. S. 343 f.) sind die einigermassen vergleichbaren Daten – es gab keine klare Trennung von Führungskräften und Mitarbeiter, sondern nur von Arbeiter, Vorarbeiter, Angestellter und Meister – ohne sehr deutliche Unterschiede. Beim Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert hingegen weisen die Führungskräfte einen etwas höheren Wert auf (3.19 versus 3.09), was übrigens mit der bei Neuberger/Allerbeck (1978.

1 Weitere Ergebnisse zum Mitarbeiter-Fragebogen werden in Kapitel 6.5.3 besprochen («Hallo»-Fragen).

S. 114 f.) zitierten Quelle (Bunz et al. 1973) übereinstimmt. Aufgrund der Vielfalt und Fülle der auf die Gesamtwerte einwirkenden Variablen verzichten wir vorläufig auf eine Interpretation.

Eine weitere interessante Frage betrifft die Prioritätenfolge bei den einzelnen Faktoren des Betriebsklimas und der Arbeitszufriedenheit. Das Thema wurde bereits bei den Ergebnissen gemäss Matching-Design angeschnitten, jedoch ohne dass nennenswerte Unterschiede sichtbar sind (vgl. Kap. 6.2.3.2.). Haben aber Führungskräfte andere Prioritäten? Bei den fünf Faktoren der Arbeitszufriedenheit ist die Prioritätenfolge identisch mit jener der Mitarbeiter: Tätigkeit, Vorgesetzter, Kollegen, Bezahlung und Entwicklung. Beim Betriebsklima wird die Prioritätenfolge der Mitarbeiter, nämlich Vorgesetzte, Information, Kollegen, Organisation und Mitsprache, von den Führungskräften einmal leicht verändert: Die Faktoren an erster und zweiter Position tauschen ihre Plätze, d.h. Information ist an erste Stelle.

#### 6.4.4.3 Einfluss des Unternehmungsbereichs (Verkauf, Produktion und Administration)

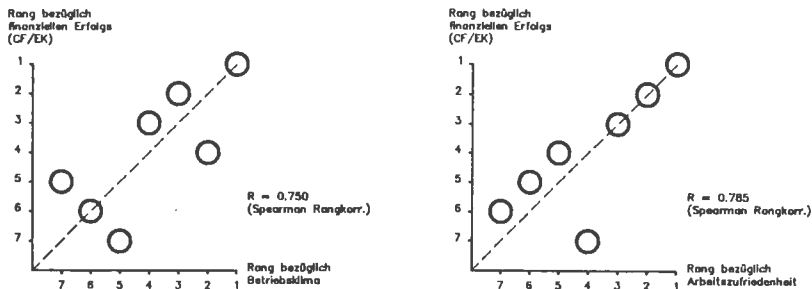
Unter anderem wurde auch untersucht, wie weit die Beurteilung des Betriebsklimas und der Arbeitszufriedenheit davon abhängig ist, aus welchem Bereich der Unternehmung der Fragebogen stammt. Dabei beschränken wir uns auf die Gliederung in Verkauf, Produktion und Administration (= Verwaltung).

Der Produktionsbereich weist insgesamt die schlechtesten Werte auf, die Administration die besten. Diese Ergebnisse stimmen mit den Ausführungen bei v. Rosenstiel et al. (1983, S. 339 f.) gut überein. Als Ausnahme fällt hier auf, dass der Verkauf mit der Tätigkeit am zufriedensten ist. Und diejenigen Personen, die die Bereichsangabe verweigert haben, weisen allgemein besonders schlechte Werte auf.

#### 6.4.5 Zur «Huhn-Ei»-Problematik und die Amplifikations-Vermutung

Wenn die im Kapitel 6.2 präsentierten Unterschiede zwischen den finanziell erfolgreicheren und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen gesamthaft betrachtet werden, so ist nicht zu übersehen, in welchem Ausmass Merkmale des Humanpotentials positiv mit dem finanziellen Erfolg einhergehen. Wir wollen dies nochmals am Beispiel des deutlich besseren Betriebsklimas und der besseren Arbeitszufriedenheit in den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen darstellen, und zwar jetzt losgelöst von den übrigen Indikatoren. Die dabei aufgetretenen Unterschiede zwischen den Matching-Gruppen werden noch akzentuiert und aussagekräftiger, wenn die abhängige Variable Cash Flow über Eigenkapital (CF/EK; CF/U ergibt praktisch dasselbe Bild) direkt mit den Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerten nach Rangfolge korreliert werden.<sup>1</sup>

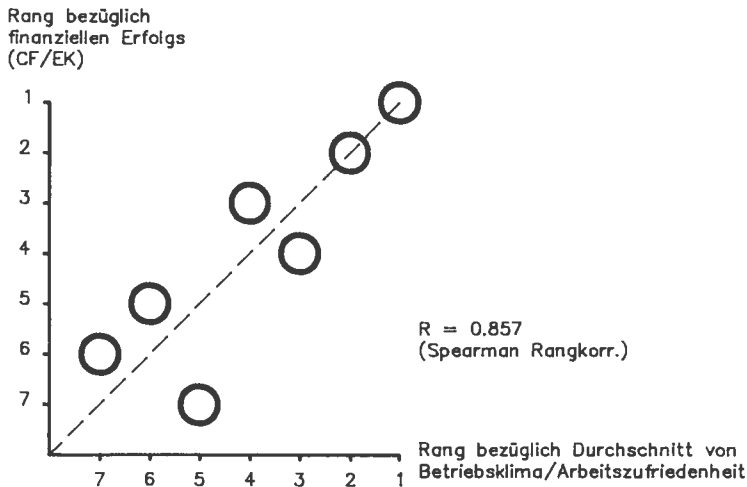
Abb. 6.12: Rangkorrelationen der abhängigen Variablen (CF/EK) je mit dem Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert (vgl. Text).



<sup>1</sup> In der Abbildung sind nur sieben Unternehmungen aufgeführt, weil bekanntlich die Mitarbeiterbefragung in einer Unternehmung ausfiel (vgl. Kap. 5.8.2.4). Die Rangkorrelation darf nicht überinterpretiert werden, denn die Unternehmungen sind nicht nach Zufall ausgewählt, sondern stammen aus zwei verschiedenen Gruppen (Matching-Design).

Bildet man den Durchschnittswert aus dem Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert, ist die hohe Korrelation frappant. Dieser kombinierte Wert könnte möglicherweise ein hervorragender Superindikator für den finanziellen Erfolg mehrerer Jahre sein, zumindest für Unternehmungen der untersuchten Größenordnung.

Abb. 6.13: Rangkorrelation der abhängigen Variablen (CF/EK) mit dem Durchschnitt aus dem Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwert.



Die Konstruktion direkter Zusammenhänge zwischen dem Betriebsklima, der Arbeitszufriedenheit und den unternehmerischen Erfolgsgrössen ist allerdings nicht ganz unproblematisch, worauf auch v. Rosenstiel et al. (1983. S. 134 ff.) und Neuberger (1985. S. 213) hinweisen. Weil im vorliegenden Untersuchungskonzept die Konzentration auf Unterschiede zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen im Vordergrund steht und eine hypothesenerkundende Untersuchungsart gewählt wurde, soll die Frage nach kausalanalytischen Zusammenhängen nicht empirisch fundiert behandelt werden.

Trotzdem sei das Thema Ursache und Wirkung aufgegriffen, welches auch sehr bildhaft umschrieben werden kann mit der «klassischen», in die Philosophie reichenden Frage: «Was war zuerst – das Huhn oder das Ei?» Die Thematik ist bereits bei v. Rosenstiel et al. (1983. S. 147 ff.) behandelt worden, indem ein Überblick über die Forschungsergebnisse zum Betriebsklima als unabhängige, intervenierende und abhängige Variable gegeben wird. Die umfassende Literaturstudie der Autoren bestärkt uns in der Auffassung, dass der heutige Erkenntnisstand noch keine «endgültigen» Antworten erlaubt. Für alle drei Varianten gibt es, wie v. Rosenstiel et al. zeigen, plausible Erklärungen; auch für die Mischformen.

Die Frage liesse sich jedoch viel besser beantworten, wenn mit dem heute verfügbaren Diagnoseinstrumentarium in einem repräsentativen Sample systematisch Längsschnittstudien durchgeführt würden. (Darauf werden wir im Ausblick auf weiterführende Forschung zurückkommen.) Dabei müssten auch Unternehmungen in ganz verschiedenen Phasen der Unternehmungsentwicklung untersucht werden, denn es ist anzunehmen, dass z. B. in einer Gründungsphase das Betriebsklima sehr stark von der Pionierpersönlichkeit und vom finanziellen Erfolg geprägt ist, später hingegen vermehrt von der Organisation und von der allgemeinen Führungskultur. Und je grösser die Unternehmung wird, um so weniger dürfte das Betriebsklima direkt vom finanziellen Erfolg abhängig sein (vgl. hierzu auch Sackmann 1983. S. 399, Schmid 1986. S. 190 ff.).

Zusammenhänge bestehen selbstverständlich nicht nur zwischen unternehmerischen Erfolgsgrössen und Betriebsklima oder Arbeitszufriedenheit, sondern auch zwischen vielen andern Indikatoren, wie die Präsentation der Ergebnisse in Kapitel 6.2 vermuten lässt. In den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen ist tatsächlich vieles mehr oder weniger deutlich besser. Wir

wollen darum nachfolgend kurz unsere z. T. intuitiv entwickelte Vorstellung zu dieser Thematik darlegen, wie sie sich im Laufe des Forschungsprojektes herauskristallisiert hat.

Wir vermuten, dass viele der untersuchten Merkmale der Unternehmung im Sinne eines kybernetischen Netzwerkes miteinander zusammenhängen (vgl. Gomez 1981, Malik 1984). Deshalb weisen die meisten Indikatoren Interdependenzen in verschiedene Richtungen auf, die situativ unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Wir können uns vorstellen, dass dieses komplexe Interaktions- und Interdependenzgefüge aufgrund relativ einfacher Grundgesetze gesteuert werden kann, im Sinne kybernetischer Lenkungsmechanismen und der Varietätsreduktion (vgl. Gomez 1981, S. 49 ff.). Wenn in einem kybernetischen Netzwerk an einem Knotenpunkt Veränderungen stattfinden, hat dies zahlreiche Auswirkungen auf andere. Kommen weitere einzelne Veränderungen hinzu, die in dieselbe Richtung wie die erste ziehen, werden die Auswirkungen verstärkt, und es kann daraus, wenn weitere Schritte in dieselbe Richtung folgen, ein Impuls entstehen, der so leicht nicht mehr gebremst werden kann.

Wir bezeichnen die skizzierte Vorstellung als Amplifikations-Vermutung: Darunter sind Effekte zu verstehen, die sich gegenseitig und dynamisch verstärken und je nach Gerichtetheit in eine positive oder negative Richtung ziehen können. Geht der Impuls in eine negative Richtung, so wird das auch mit «circulus vitiosus» (Teufelskreis) oder Pechsträhne beschrieben, gehen die Veränderungen in eine positive Richtung, heisst es «success follows success» oder Glückssträhne. Wenn beispielsweise eine Unternehmung finanziell prosperiert und die materielle Seite für die Mitarbeiter gesichert ist, dann ist die Stimmung in der Unternehmung möglicherweise besser, die Bereitschaft zu besonderer Leistung grösser, die gegenseitige Unterstützung selbstverständlicher usw. Die Amplifikations-Vermutung besagt, dass die einmal eingeschlagene Richtung tendenziell aus sich heraus verstärkt wird, also Eigendynamik entwickelt. Aus diesem Grund kann dieselbe Veränderung in der Unternehmung vom einzelnen Individuum je nach Gerichtetheit der Amplifikation positiv oder negativ wahrgenommen werden. Wird zum Beispiel in einer Unternehmung mit schlechtem Betriebsklima und finanziellen Problemen die gleitende Arbeitszeit eingeführt, so kann die damit verbundene Zeiterfassung als Einschränkung des persönlichen Freiraums oder als schärfere Kontrolle aufgefasst werden. Dieselbe Veränderung kann in einer Unternehmung mit gutem Betriebsklima und finanziellem Erfolg von den Mitarbei-

tern möglicherweise viel eher als Erweiterung der Zeitsouveränität und als Zeichen einer fortschrittlichen Personalpolitik der Geschäftsführung verstanden werden und sich womöglich leistungsstimulierend auswirken.

Mit dem einfachen Beispiel wollen wir verdeutlichen, dass die Wurzeln der Amplifikations-Vermutung mehr psychologischer denn ökonomischer Natur sind! Veränderungen in einem positiven Umfeld werden schneller positiv beurteilt und umgekehrt. Ein analoger Mechanismus ist in der Individualpsychologie bekannt unter dem Stichwort «Halo-Effekt». Eine weitere Verwandtschaft besteht zu einem in den Sozialwissenschaften ebenfalls sehr bekannten Effekt «der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen» (vgl. Merton 1948). Auch hier spielen Phänomene eine Rolle, die ein System (hier Mensch anstelle einer Unternehmung) analog der Amplifikations-Vermutung in eine bestimmte Richtung «einspiren» und verstärken.

Damit taucht natürlich die Frage auf, warum es denn möglich ist, dass eine Unternehmung, die sich auf Erfolgskurs befindet, plötzlich zurückfällt, und ob Unternehmungen, die in einer Pechsträhne stecken, überhaupt auf eine Trendwende hoffen können. Wir sind zum (vorläufigen) Schluss gekommen, dass es in der Realität, die Unternehmung, «die plötzlich zurückfällt», gar nicht gibt, sondern vermutlich in jedem Fall bereits sehr früh eine ganze Reihe von Indikatoren zeigen könnten, dass vieles (und immer mehr) in die «falsche» Richtung läuft. Und umgekehrt sind wir der Auffassung, dass die Optimierung der Ressourcen, also beispielsweise Einzelmassnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas, der Organisationsstruktur, der Lohnpolitik, der technischen Hilfsmittel usw., bei einem Impuls in negativer Richtung nicht genügen, sondern konzertierte, d.h. systematisch aufeinander abgestimmte Massnahmen zu ergreifen sind, die mit den Unternehmungszielen und den entsprechen Strategien übereinstimmen müssen; denn auch die fröhlichste Reisegesellschaft oder das beste Humanpotential kann untergehen, wenn der falsche Weg eingeschlagen wird. Der Unternehmungsführung kommt dabei eine zentrale Steuerungsfunktion zu.



#### 6.4.6 Zur Prognosevalidität der Untersuchungsergebnisse

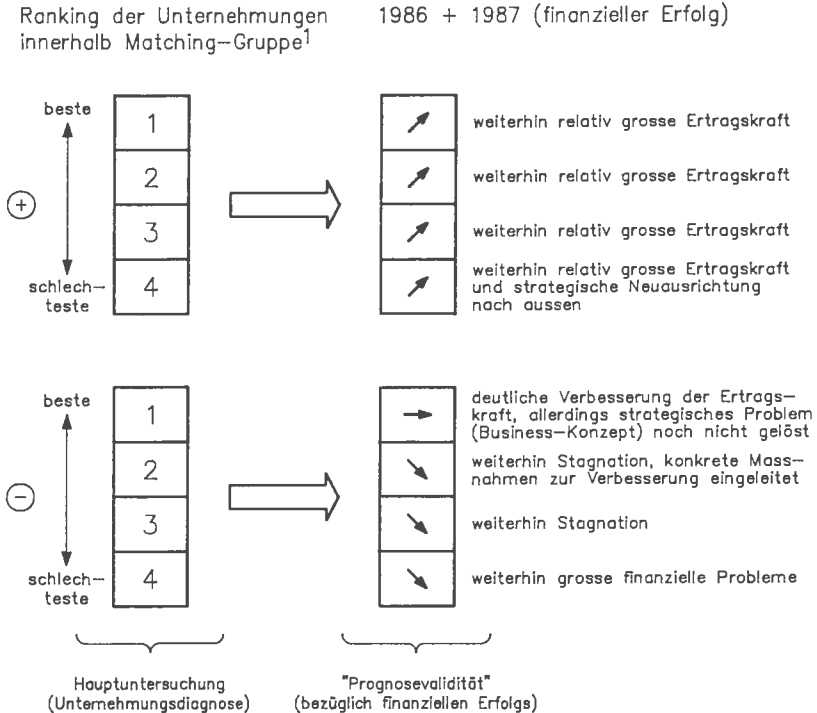
Eine gute Unternehmungsdiagnose sagt nicht nur etwas über die Vergangenheit und die gegenwärtige Situation aus, sondern erlaubt in der Regel auch prognostische Aussagen. Ist dies der Fall, so verfügt das verwendete Diagnoseinstrumentarium auch über Prognosevalidität. Gerade die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel zur Amplifikations-Vermutung weisen auf die Möglichkeit von Prognosen aufgrund von Diagnosebefunden hin. So liegt es nahe, für die mittelbare Zukunft weiterhin Erfolg zu prognostizieren, wenn die Indikatoren zeigen, dass die Ressourcen der Unternehmungen weitestgehend den Anforderungen der Unternehmungsumwelt entsprechen.

Die Frage können wir selbstverständlich nicht abschliessend beantworten, doch konnten wir alle Unternehmungen bis zum Abschluss dieser Arbeit weiterverfolgen. Die finanzielle Entwicklung in den Geschäftsjahren 1986 und 1987 lässt sich für eine erste Überprüfung der Prognosevalidität mit einbeziehen. In der nachfolgenden Abbildung wird zur Verfeinerung der Analyse ein Ranking innerhalb der beiden Matching-Gruppen vorgenommen: Damit wird der «innere Zustand» der Unternehmung auf Basis einer zusammenfassenden Einschätzung (Expertenranking<sup>1</sup>) der untersuchten Indikatoren dargestellt.

Die Abbildung (nächste Seite) zeigt, dass für die zwei nachfolgenden Geschäftsjahre, die Trends allgemein in der erwarteten Richtung weitergehen, womit unsere Untersuchungsbefunde deutlich gestützt werden. Einzig bei der relativ besten der finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen ist die Ertragskraft (CF/EK) im Verhältnis zum erfolgreicheren Branchenkollegen angestiegen, was zum grossen Teil auf neue, sehr erfolgreiche Produkte zurückzuführen ist. Die strategischen Probleme sind allerdings noch nicht gelöst. Es wäre selbstverständlich sehr reizvoll, diese Entwicklung über einen längeren Zeitraum zu verfolgen und das Gewicht auf die Untersuchung auffälliger Trendbrüche zu legen. Wir werden zum Schluss, im Ausblick auf weiterführende Forschung, darauf zurückkommen.

1 Analog dem Vorgehen für die Abb. 6.17 im Kapitel 6.6.1.

Abb. 6.14: Erste Überprüfung der Prognosevalidität der Unternehmungsdiagnose bezüglich finanziellen Erfolgs (vgl. Text).



<sup>1</sup>Gemäss Diagnoseergebnissen, d.h. unter Berücksichtigung aller Indikatoren (Expertenranking)

## 6.5 Retrospektive Beurteilung der Diagnoseinstrumente

### 6.5.1 Vorbemerkung

Bekanntlich hat der empirische Teil dieses Forschungsprojektes nicht nur die Förderung des Erkenntnisstandes bezüglich der erfolgsrelevanten Merkmale einer Unternehmung zum Ziel, sondern gleichzeitig auch die Weiterentwicklung der Instrumente zur Erfassung einer Unternehmung (vgl. zum gegenwärtigen Stand Kap. 4.5). Deshalb ist die Beurteilung des hier entwickelten Diagnoseinstrumentariums von zweifacher Bedeutung: sowohl zur Prüfung der Güte der in den Kapiteln 6.2 und 6.3 besprochenen Ergebnisse als auch für die Güte der Instrumente per se.

Die verschiedenen Diagnoseinstrumente wurden bereits im Kapitel 5.7 ausführlich besprochen, so dass wir uns hier auf die retrospektive Beurteilung beschränken können. Wir werden dies auch nur so weit tun, als neue oder ergänzende Erkenntnisse vorliegen. Die Analyse der Diagnoseinstrumente ist selbstverständlich eng mit der Beurteilung der in den Diagnoseinstrumenten zusammengefassten Indikatoren verbunden. Für die anschliessende Beurteilung werden wir als Gütekriterien vor allem die Objektivität, Reliabilität und (interne/externe) Validität<sup>1</sup> besprechen. Dieses Vorgehen scheint nicht ganz selbstverständlich: zum Beispiel weisen Kubicek/Welter (1985, S. 25 f.) auf die Bedeutung der Prüfung von Verlässlichkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) für die eingesetzten Messinstrumente hin, stellen aber gleichzeitig fest: «In Untersuchungen im Rahmen der vergleichenden Organisationsforschung ist dies jedoch nur in sehr wenigen Fällen geschehen. Dabei wurden zu meist nur Fragen der Zuverlässigkeit angesprochen, während die Gültigkeit der Messinstrumente noch seltener thematisiert wurde.» Wir werden in unserer Analyse allerdings nur so weit gehen, wie es im Gesamtkontext des Forschungsprojektes zum besseren Verständnis der Ergebnisse von Nutzen ist und auf zu sehr ins Detail gehende Einzelanalysen in diesem Bericht verzichten. Weil die Untersuchungsart nicht primär auf Repräsentativität angelegt ist, fallen alle Möglichkeiten für statistische Tests weg, die von einem Random-Sample ausgehen.

Schliesslich sei daran erinnert, dass die Diagnoseinstrumente nicht nur für sich allein beurteilt werden sollten, sondern im Sinne des angestrebten und realisierten Instrumenten- und Methoden-Mix, bei dem der gemeinsame und aufeinander abgestimmte Einsatz die Aussagekraft gegenseitig erheblich verstärkt.

1 Hierzu gehört auch der Untersuchungsergebnisse-Feedback an die Geschäftsführung (vgl. Kap. 5.2.5).

### 6.5.2 Interview-Fragebogen und Beobachtungs-Fragebogen

Alle drei Interview-Fragebogen und der Beobachtungs-Fragebogen haben sich gut bewährt. Die korrekte Anwendung ist allerdings erklärungsbedürftig und setzt sowohl Erfahrungen mit Interviews voraus als auch die Beherrschung eines relativ breiten fachlichen Spektrums. Abgesehen von den mit Konstruktionsmängeln behafteten und auszuschheidenden Indikatoren (s. Kap. 6.3.1), können formal noch kleine Verbesserungen vorgenommen werden, die die Protokollierung erleichtern. Die vier Fragebogen sind inhaltlich so weit miteinander verwandt, dass sie gemeinsam besprochen werden können.

Was die Objektivität der Fragebogen betrifft, ist zu unterscheiden zwischen den Indikatoren, die nur geschätzt werden können, und solchen, die auf objektiv überprüfbaren Messkriterien beruhen und somit genau kontrollierbar sind. Bei den Schätzungen gelangen vor allem Ratingskalen zur Anwendung. Die Fünferskalen haben sich sehr gut bewährt (vgl. Kap. 5.5.3.5). Soweit überprüfbar, gibt es bei den Indikatoren der Fragebogen keine relevanten Inkonsistenzen oder Widersprüche. Die Überprüfung der Schätzungen erfolgte zudem mittels Berechnung der Interrater-Reliabilität, die ausgezeichnete, d.h. sehr hohe Werte ergab: in 84% der Fälle völlige Übereinstimmung, bei 16% Abweichungen von einem Punkt (fünfstufige Rating-Skalen) und kein einziges Mal grössere Unterschiede. Selbstverständlich ist die Interrater-Reliabilität ebenfalls ein Kriterium für die Objektivität.

Die Objektivität scheint somit insgesamt den Anforderungen gut zu genügen, subjektive Einflüsse sind soweit als möglich ausgeschaltet.<sup>1</sup> Ebenso dürfte die grosse Breite der im Interview behandelten Themen – anstelle einer ausschliesslich auf Fragen des Humanpotentials beschränkten Perspektive – dazu beigetragen haben, den Interviewten nicht zu verleiten, personalpolitische Idealzustände zu projizieren. Denn bekanntlich überlegen sich die Gesprächspartner, worauf der Interviewende hinaus will. Weil die Interviewtechnik eine nicht unerhebliche Rolle spielt, ist zur Maximierung der Objektivität für den Einsatz durch weitere Anwender ein spezielles Training, insbesondere für die

1 Wobei Gerdes (1979. S. 82 f.) nach unserer Erfahrung sehr treffend auf ein Problem für jeden Wissenschaftler hinweist, der die Methode des Interviews einsetzt: «Uns geht es hier darum zu betonen, dass gute menschliche Beziehungen in der Feldforschung beachtliche Aufmerksamkeit und intelligente Steuerung erfordern. Sie garantieren noch nicht gute Ergebnisse, aber sie sind die Voraussetzung, um weitestgehenden Zugang zu einer Welt und Subwelten von Bedeutungen zu erhalten und aufrechtzuerhalten – von Nuancen im Denken und von subtilen Variationen menschlichen Verhaltens. Der Feldforscher muss Situationen schaffen, die andere zur Sichtbarkeit und Aufgeschlossenheit einladen.»

Handhabung der Einschätzungsskalen, zu empfehlen (vgl. auch Harrison 1987. S. 117).

Für die Beurteilung der Reliabilität wurde soweit möglich nach der Parallelitäts-Methode vorgegangen (vgl. Kap. 5.5.3.9), denn die Wiederholungsmethode kann weder den Gesprächspartnern zugemutet werden, noch ist sie frei von Verzerrungen.<sup>1</sup> Und für die «Split-half»-Methode ist die Homogenität nicht genügend gegeben, denn bei vielen Indikatoren fehlt eine entsprechende Menge Subindikatoren, um die Aufspaltung rechtfertigen zu können. Im Fragebogen selbst liegt zwar nicht für jeden Indikator parallel noch ein zweiter vor, doch gibt es für mehrere der für das Matching-Design aussagekräftigen Indikatoren noch weitere, die in dieselbe Richtung zielen und «nachdoppeln». Selbstverständlich gehört es zudem zur Interviewtechnik, allfällige Missverständnisse sofort zu klären, Antworten, die Unsicherheit oder Verzerrungseffekte vermuten lassen, nochmals zu hinterfragen und die genauen Angaben wenn nötig nachträglich zu beschaffen. Als weitere Methode zur Absicherung wurde die Interrater-Reliabilität gemessen. Wie bereits erwähnt, ergaben sich sehr zufriedenstellende Ergebnisse. Aus diesen Gründen kann die Reliabilität der Fragebogen als hoch eingeschätzt werden.

Die Validität wird unterschieden nach interner und externer Validität (vgl. Kap. 5.5.3.10). Die interne Validität, also die Frage nach der eindeutigen Interpretierbarkeit der Ergebnisse, ist abgesichert, indem die aussagekräftigen («ausgeschlagenen») Indikatoren der Fragebogen mit verwandten Indikatoren oder Subindikatoren anderer Instrumente kombiniert und auf Übereinstimmung untersucht wurden. Damit lässt sich die Interpretationsbreite selbstverständlich stark reduzieren. Auch die Erfahrung aus den Interviews, dass die meisten Fragen, wie sie im Fragebogen vorgegeben waren, auf Anhieb im gewünschten Sinn verstanden wurden, sowie die hohe Reliabilität weisen auf eine hohe interne Validität hin. Zudem fanden praktisch alle Interviews in einem Klima grosser Offenheit und des Vertrauens statt. Die vereinzelt Indikatoren, bei denen die interne Validität offensichtlich problematisch ist, sind aus dem Fragebogen zu entfernen (Beispiele wurden in Kapitel 6.3.1 gezeigt).

1 Wobei das unter dem Thema Validität diskutierte Datenfeedback an die Geschäftsführungsmitglieder nicht im klassischen Sinn einen Retest darstellt, aber doch eine besondere Variante, den Informationsgeber u.a. mit seinen Angaben zu konfrontieren.

Die externe Validität der Interview-Fragebogen bedeutet, dass die Aussagen der interviewten Person für die Unternehmung auch wirklich zutreffen. Durch Befragung mehrerer Personen zu denselben Themen kann die externe Validität geprüft werden. Dies war ein wichtiger Grund, die Interviews nicht nur auf ein Mitglied der Geschäftsführung zu beschränken, sondern grundsätzlich alle zu befragen. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigten, hat die Messgenauigkeit vieler Indikatoren dadurch stark gewonnen. Eine weitere Methode zur Absicherung der externen Validität war das am Ende der Untersuchung vorgenommene und als sehr wichtig erachtete Datenfeedback an die gesamte Geschäftsführung (vgl. Kap. 5.9.4.2). Die vollumfängliche Akzeptanz der präsentierten unternehmungsspezifischen (eigenen) Ergebnisse weist zusätzlich auf eine hohe externe Validität hin.

### 6.5.3 Mitarbeiter-Fragebogen und DU-Fragebogen

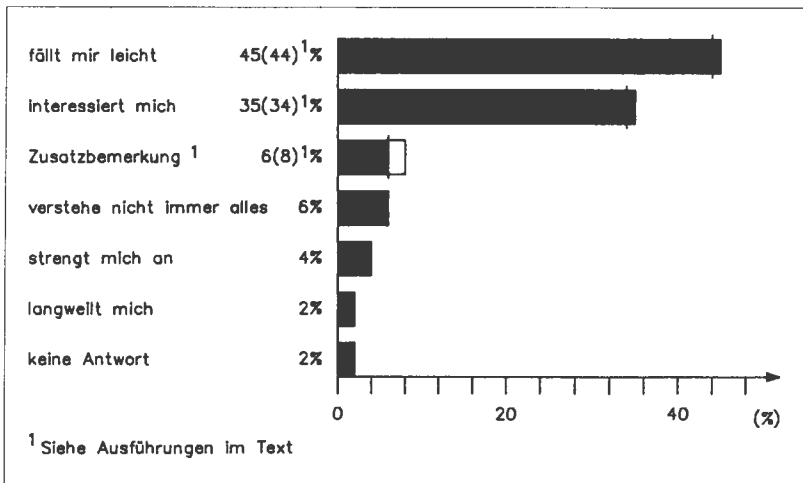
Der Mitarbeiter-Fragebogen hat sich in seiner speziellen Zusammensetzung aus bestehenden und neuen Elementen sehr gut bewährt. Ebenso der DU-Fragebogen den wir aufgrund seines einfachen Aufbaus (vgl. Kap. 5.7.6), nicht gesondert besprechen; von den 56 eingegangenen DU-Fragebogen (die durchschnittliche Rücklaufquote aus allen Unternehmungen beträgt 87 Prozent) musste kein einziger ausgeschieden werden. Die Ausfälle beim Mitarbeiter-Fragebogen geben ebenfalls ein äusserst positives Bild: Die umfangreichen und strengen Kontrollen in der computerunterstützten Datenaufbereitung (vgl. Kap. 5.9.3.3) zeigen, dass der Fragebogen sehr sorgfältig bearbeitet wurde. Von den 997 eingesandten und ausgefüllten Exemplaren mussten nur 4(!) ausgeschieden werden, also gerade 4 Promille.<sup>1</sup>

Die beiden Feedback-Möglichkeiten für den Befragten («Hallo»-Fragen: zur Metakommunikation) wurden zu 98%, genutzt. Die Antworten weisen auf die Brauchbarkeit und die zielgruppenadäquate Form des Fragebogens hin. Die nächste Abbildung zeigt, dass 88% bzw. 78% der Ankreuzungen auf die Antwortkategorien «fällt mir leicht» und «interessiert mich» fallen.<sup>2</sup> In diesen beiden Kategorien finden sich auch überdurchschnittlich viele Führungskräfte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Fragebogen Menschen mit sehr unterschiedlichem «Background» ansprechen muss, z. B. Lastwagenchauffeure und Führungskräfte, Hilfsarbeiter und hochspezialisierte Fachexperten, Menschen mit Grundschul- oder Hochschulabschluss usw. Aus diesem Grund erachten wir die 6% Antworten mit « verstehe nicht immer alles » als durchaus

- 1 Die Gründe sind: 1. Völlig unsinnig (wild) über die Fragebogenseiten grosse Kreuze gezeichnet. 2. Sehr viel leer gelassen, völlig undifferenziert und z.T. unlogisch angekreuzt. 3. Ausschliesslich negative Extremwerte angekreuzt; scheint sehr schnell ausgefüllt worden zu sein. (Der Fragebogen wäre bei Verwendung in die Gruppe der finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen gefallen.) 4. Fast nur Extremwerte angekreuzt; logische «Unklarheiten»; die befragte Person scheint überfordert gewesen zu sein (sagt dies auch bei den «Hallo»-Fragen), hat nicht alles verstanden und z. B. in den Frageblöcken zur Arbeitszufriedenheit nur je eine Ankreuzung vorgenommen.
- 2 Die Auswertung der Zusatzbemerkungen (offene Frage) zeigte folgendes Bild: Am häufigsten sind Bemerkungen, die den Wunsch nach noch stärkerer Differenzierung der Fragen beinhalten, die der Hoffnung Ausdruck geben, dass die Befragung in der Unternehmung etwas bewirke oder direkt konkrete Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten bei der Fragestellung. Es kommen auch mehrmals negative Bemerkungen über die Unternehmung sowie Misstrauen zum Ausdruck. Schliesslich werden noch Entscheidungsschwierigkeiten zum Ausdruck gebracht sowie der Hinweis, erst seit kurzem in der Unternehmung zu arbeiten, als auch eine Reihe von positiven Bemerkungen zur Untersuchung. Von den Zusatzbemerkungen kann ein Teil den Hauptkategorien «strengt mich an» und «interessiert mich» zugeordnet werden, was dort mit je zirka +1% zu Buche schlägt unter gleichzeitiger Reduktion der Kategorie «Zusatzbemerkung» um zirka 2%.

akzeptabel, zumal die vertiefende Analyse der Ergebnisse in dieser Population keine Besonderheiten sichtbar macht, ausser, dass erwartungsgemäss die «tieferen» Schulabschlüsse hier übervertreten sind. Bei den 2%, die «langweilt mich» angekreuzt haben, sind deutlich die jüngeren Personen übervertreten. Interessant scheint uns auch die Feststellung, dass die tiefsten Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerte (im Durchschnitt) von den Personen stammen, die bei den «Hallo»-Fragen nicht geantwortet oder Zusatzbemerkungen angebracht haben; die höchsten hingegen von denjenigen die «interessiert mich» angekreuzt haben. Bei den Personen, die die «Hallo»-Fragen nicht beantwortet haben, fällt zudem auf, dass bei ihnen der Wunsch nach Veränderung in Richtung (neuer) Führungsverantwortung weit überdurchschnittlich gross ist.

Abb. 6.15: Mitarbeiter-Fragebogen: Häufigkeitsverteilung der Feedback-Fragen («Hallo») der gesamten Untersuchung (n = 993).



Die durchschnittliche Rücklaufquote<sup>1</sup> aller Unternehmungen beträgt 46%. Dieser Wert kann für den eingesetzten Mitarbeiter-Fragebogen als gut bezeichnet werden. Die Arbeitsgruppe v. Rosenstiel et al. (1983. S. 313 f.)

1 Rücklaufquote  $F_R = (nF_r / nF_v) \cdot 100$

$nF_v$  = Anzahl der in der Unternehmung effektiv verteilten Fragebogen

$nF_r$  = Anzahl der in der Datenauswertung verwendeten Fragebogen der Unternehmung (unsere Definition)

Interessante Erkenntnisse zur Rücklaufproblematik sind zu finden bei Bortz (1984. S. 184 ff.) und Aueslander/Kopp (1987. S. 169 f.).



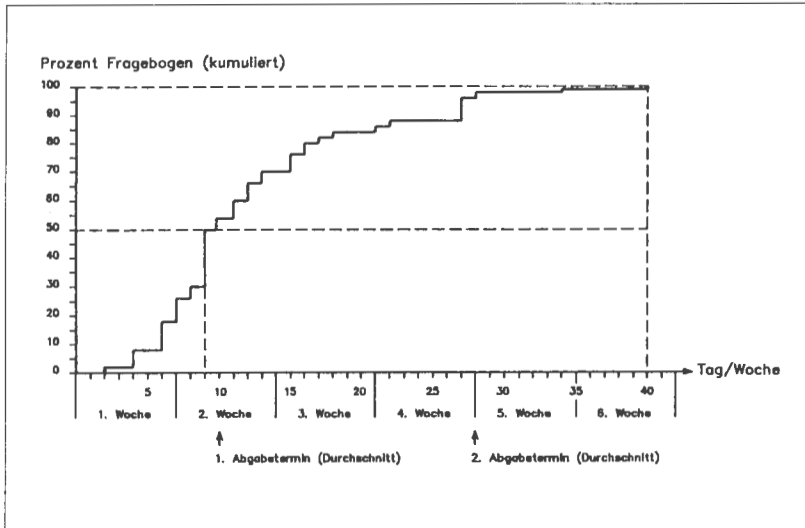
bezeichnet die durchschnittliche Rücklaufquote bei ihren umfangreichen Erhebungen zur Standardisierung des in 7352 Exemplaren verteilten Betriebsklima-Fragebogens von 35% als normal. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jener Fragebogen deutlich einfacher strukturiert ist. Die entsprechenden Angaben zum Rücklauf bei Neuberger/Allerbeck (1978, S. 61 ff., 125) für die 2361 zur Normierung verwendeten Exemplare des «Arbeitsbeschreibungs-Bogens (ABB)» fehlen zum Teil, so dass kaum mit Spitzenwerten zu rechnen ist. Neuere Untersuchungen (z. B. Kurz 1987) zu allfälligen Verzerrungseffekten in den Untersuchungsergebnissen aufgrund des Fehlens von abgegebenen Fragebogen – Nonresponse-Bias genannt – lassen allerdings vermuten, dass dieses Problem überschätzt wird.

Die entscheidende Frage beim Rücklauf ist das Ausmass der Repräsentativität für die befragte Grundgesamtheit. Sogar eine Rücklaufquote von wenigen Prozenten kann theoretisch die Grundgesamtheit korrekt abbilden. Die Prüfung auf Repräsentativität erfolgt anhand des Vergleichs entscheidender Kriterien zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe.

Die Analyse der zurückgesandten Fragebogen bezüglich Alter ergibt in allen Unternehmungen eine sehr hohe Übereinstimmung mit der Grundgesamtheit. Mit den Daten aus der Personalstatistik können die Angaben zur Person auf dem Fragebogen geprüft werden. Der hierfür geeignete Chi-Square-Test (vgl. Siegel 1987) ergibt für alle Unternehmungen keine signifikanten Unterschiede.

Ebenso ergibt die zeitliche Stafflung des Rücklaufes keine Unterschiede zwischen Sofort- und Spätantwortern. Bortz (1984, S. 188) sagt hierzu: «Unterscheiden sich diese beiden Gruppen nicht, ist eine Verzerrung der Ergebnisse durch Nichtbeantworter unwahrscheinlich.» Der Rücklauf erweist sich auch im Matching-Design, d.h. bei der Gegenüberstellung der finanziell erfolgreicher und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen als ein nicht relevantes Unterscheidungsmerkmal (vgl. Kap. 6.3.2 [5]/6.3.3 [9]). Die meisten Fragebogen trafen zum vorgegebenen Abgabetermin ein, fast der ganze Rest folgte bis zum zweiten – mit der Nachfassaktion bekanntgegebenen – Abgabetermin (vgl. Kap. 5.9.2.5). Nur vereinzelt trafen danach noch Exemplare ein. Der letzte Fragebogen war 40 Tage «unterwegs».

Abb. 6.16: Rücklaufdauer des Mitarbeiter-Fragebogens vom Zustellungsdatum bis zum Eintreffen beim Untersuchungsleiter.  
(100% der Fragebogen = alle in der Datenauswertung verwendeten 993 Fragebogen)



Nach den bisherigen Ausführungen und aufgrund der Tatsache, dass die Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Teile des Mitarbeiter-Fragebogens standardisiert sind, wird an diesem Ort darauf verzichtet, die verschiedenen Konstruktionsfragen zu diskutieren. Wir verweisen hierzu auf die ausführliche Diskussion bei Neuberger/Allerbeck (1978), v. Rosenstiel et al. (1983), Büssing (1984) und Neuberger (1985, S. 210 ff.).

Im direkten Vergleich zwischen Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Teil sind folgende Ergebnisse erwähnenswert<sup>1</sup>: Die Betriebsklima-Items diskriminieren relativ stärker zwischen finanziell erfolgreichen und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmen. Hingegen zeigt die Faktorenanalyse, dass die Homogenität der Faktoren des Arbeitszufriedenheit-Teils grösser ist (vgl. Anhang L), was aufgrund der Faktorenkonstruktion natürlich

1 Der Betriebsklima-Gesamtwert korreliert mit den einzelnen Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheitsfaktoren in mittlerem bis starkem Masse. Dasselbe gilt entsprechend für den Arbeitszufriedenheits-Gesamtwert. Dieses Ergebnis entspricht den Befunden der Autoren dieser Skalen. Die Höhe der Korrelationen zeigt gleichzeitig, dass die einzelnen Faktoren unterschiedliche Aspekte des Betriebsklimas und der Arbeitszufriedenheit erfassen und somit getrennt (als einzelne Faktoren) zu diskutieren sind. (Vgl. zudem die Ausführungen in Kapitel 6.4.5).

erwünscht ist. Das Ergebnis sollte aber mit Vorsicht interpretiert werden. Zu berücksichtigen ist beim Vergleich die grundsätzlich verschiedene Frageanordnung: Beim Betriebsklima-Teil ist jedes Item von der Frageformulierung her eine für sich geschlossene Einheit. Die Arbeitszufriedenheit-Items hingegen sind insofern enger miteinander verknüpft, als ein gemeinsamer (inhaltlicher) Hauptteil für die einzelnen Fragen (Items) am Anfang der jeweiligen Skala steht. Die spezifische Charakterisierung des einzelnen Items erfolgt in nur einem Wort oder wenigen Worten. Zu berücksichtigen ist ferner der Effekt der zunehmenden Beantwortungspräzision bei einer längeren Folge von Fragen (zur Vertiefung siehe Bortz 1984, S. 137). Möglicherweise hat die etwas gedrängte Darstellung beim Arbeitszufriedenheit-Teil auch einen Einfluss. Die Analyse der «Hallo»-Fragen (Feedback) ergibt allerdings keine Hinweise auf Unterschiede zwischen den beiden Teilen. Die Antworthäufigkeiten sind praktisch identisch, d.h. Abb. 6.15 sieht für beide Teile gleich aus. Der einzige Frageblock der einige Male als nicht ganz verständlich bezeichnet wurde, ist der Zufriedenheitsfaktor Entwicklung. Auch die dritte Frage im Anschluss an die Frageblöcke, das Item bezüglich Verbesserungsmöglichkeiten, unterscheidet sich zwischen dem Betriebsklima- und dem Arbeitszufriedenheit-Teil im Durchschnitt praktisch nicht.

Die Objektivität, also das möglichst vollständige Ausschalten von subjektiven Einflüssen des Untersuchungsleiters beim Ausfüllen des Mitarbeiter-Fragebogens, dürfte leicht erreicht worden sein (vgl. auch v. Rosenstiel et al. 1983, S. 245). Die weitestgehend standardisierten Fragebogen konnten von den befragten Personen anonym und vom Untersuchungsleiter unbeeinflusst ausgefüllt werden. Die Metakommunikation beschränkte sich auf den Begleitbrief, die Aufmachung des Fragebogens und die «Hallo»-Fragen. Die einleitenden Ausführungen in diesem Kapitel haben bereits deutlich gemacht, dass die Fragebogen sehr gewissenhaft ausgefüllt wurden.

Die Messung der Reliabilität ist grundsätzlich mit verschiedenen Problemen behaftet. Retests lassen sich kaum mit der erwünschten «Reinheit» realisieren; erwähnt seien nur die Kontaminationseffekte durch Erinnerung und Lernprozesse oder die bei einem grösseren zeitlichen Abstand auftretenden realen Situationsveränderungen in der Unternehmung. Für den Mitarbeiter-Fragebogen eignen sich vor allem die Parallelitäts-Methode (z. B. Korrelation der Frageblöcke-Durchschnittswerte mit der Frage nach dem Gesamtwert des befragten Faktors oder Zusammenhänge zwischen Items des Zufriedenheitsfaktors Entwicklung mit Fragen des Personalentwicklungs-Teils) und die

«Split-half»-Methode (z. B. nach Items). Für die von uns übernommenen Instrumente, verweisen wir auf die detaillierten Ausführungen der Autoren (v. Rosenstiel et al. 1983. S. 246, 262 ff.; Neuberger/Allerbeck 1978. S. 72 ff.), die zeigen, dass die Reliabilität sehr hoch ist.<sup>1</sup>

Zur Frage der internen Validität sei ebenfalls auf die Primärliteratur verwiesen (v. Rosenstiel 1983. S. 263 ff., 288 ff., und Neuberger/Allerbeck 1978. S. 76 ff., 130 ff.). Zur Absicherung der Befragung in den untersuchten schweizerischen Unternehmungen wurde die thematische Konsistenz der zehn Frageblöcke mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (vgl. Knepel 1987. S. 634 ff.) überprüft. Die entsprechenden Ausführungen befinden sich im Anhang L). Diese Ergebnisse bestätigen insgesamt das von den Autoren gezeichnete Bild. Durch die intensive Auswertung auf Itemniveau, insbesondere beim Betriebsklima-Teil, sollte den «guten» Ergebnissen der Faktorenanalyse aber nicht zu viel Gewicht beigemessen werden.<sup>2</sup>

Im Mitarbeiter-Fragebogen ergab sich bei einem Item ein Konstruktionsmangel wegen potentieller Doppeldeutigkeit, d.h. bei der dritten Frage nach dem Frageblock «Die Möglichkeiten zur Verbesserung (...) beurteile ich (...)»: Wenn nämlich bei der ersten Zusatzfrage – die Beurteilung zum Frageblockthema insgesamt – der beste Wert angegeben wird, was einige Male vorkam, dann kann die Beantwortung der dritten Frage unterschiedlich interpretiert werden. Die schlechteste Beurteilung kann dann auch positiv gemeint sein, nämlich wenn damit ausgedrückt werden soll, dass die gegenwärtige Situation als die bestmögliche und somit als nicht «verbesserbar» empfunden wird. Wir haben diese Tatsache in der Datenaufbereitung berücksichtigt (vgl. Anhang H).

Bezüglich externer Validität kann auf den interferenzstatistischen Ansatz im Untersuchungsdesign verwiesen werden, der bereits im Rahmen der Präsentation der (inhaltlichen) Ergebnisse (vgl. Kap. 6.2) gezeigt hat, dass ein grosser Teil der durch die Mitarbeiterbefragung gewonnenen Erkenntnisse, auch von Indikatoren, die auf anderem Weg zu Ergebnissen führen, bestätigt werden. Hinzu kommt, wie bei den Interview-Fragebogen, die vollumfängliche Akzeptanz der Ergebnisse durch die Geschäftsführungs-Mitglieder beim Feedback (vgl. Kap. 5.9.4.2). In diesem Sinne stellt unsere empirische Unter-

1 Die Reliabilität (Kuder-Richardson) der von uns übernommenen Betriebsklimafaktoren bewegt sich zwischen 0.80 und 0.92 und der Arbeitszufriedenheitsfaktoren zwischen 0.82 und 0.86.

2 Vgl. zur Analyse auf Itemniveau auch die entsprechende Empfehlung von Neuberger/Allerbeck (1978. S. 51).

suchung eine direkte Weiterführung des Erkenntnisstandes der Forschungsgruppe v. Rosenstiel et al. dar, die dort schreiben (1983. S. 290): «(...) insbesondere die Frage nach der Beziehung zwischen den Dimensionen des Betriebsklimas und den entsprechenden objektiv (z. B. durch Expertenschätzung) ermittelten Merkmalen des Betriebes (...) muss künftiger Forschung überlassen werden.»

#### **6.5.4 Erfassungsblätter für die Personalstatistik- und Finanzstatistik-Daten**

Die Erfassungsblätter haben sich insgesamt gut bewährt; es konnten damit alle gewünschten Daten der Unternehmung, soweit sie zugänglich waren, erfasst werden. Darstellungsmässig lassen sich einige Verbesserungen anbringen, die vor allem die Dateneingabe in den Computer noch erleichtern würden. Ebenso können die schriftlichen Anleitungen zum Ausfüllen der Erfassungsblätter noch verfeinert werden, d.h. die vom Untersuchungsleiter zusätzlich mündlich abgegebenen Tips und Hinweise sind zu integrieren. Damit lassen sich allfällige Rückfragen aufgrund von Unklarheiten reduzieren.

Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sind hier grundsätzlich kein Problem, denn alle erfassten Daten sind quantitativ definiert und überprüfbar.

## 6.6 Schlussfolgerungen und Ausblick auf weiterführende Forschung

### 6.6.1 Schlussfolgerungen

Dieses Kapitel und die anschliessenden beiden letzten Kapitel bilden die Synthese des ganzen Forschungsprojekts. Zur Gliederung der Schlussfolgerungen greifen wir zurück auf die Zielsetzung in der Einleitung, d.h. auf die im einzelnen formulierten zentralen Fragen.

Zur ersten Frage, «Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren Unternehmungen von den weniger erfolgreichen?», sind in Kapitel 6.2 die Ergebnisse sehr ausführlich dargestellt worden. Sie machen deutlich, wo schwergewichtig die aussagekräftigen Unterschiede zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen im breit angelegten und differenzierten Indikatorenraaster auftreten. Selbstverständlich muss das nicht heissen, dass alle Unterschiede von gleich grosser oder entscheidender Bedeutung für den finanziellen Erfolg sind.<sup>1</sup> Es fällt jedoch auf, wie wichtig die Konzentration auf unternehmerische Schwerpunkte und die strategische Orientierung bzw. die klar definierten und von allen Geschäftsführungsmitgliedern unterstützten Unternehmungsziele zu sein scheinen. Die finanziell erfolgreicheren Unternehmungen streben ihre «unique selling proposition» bewusst langfristig an und setzen ihre Strategien konsequenter um.

Gleichzeitig ist unübersehbar, dass neben den zentralen Aspekten zum Humanpotential wie z. B. der grösseren Managementkapazität, der professionelleren Personalentwicklung (inkl. Management Development) und dem deutlich besseren Betriebsklima auch viele Indikatoren zu bedeutsamen Unterschieden geführt haben, die mit dem Humanpotential indirekt verknüpft sind. Viele der präsentierten Ergebnisse, auch wenn sie bei unterschiedlichen Beurteilungskriterien besprochen wurden, scheinen einen inneren Zusammenhang aufzuweisen, der deutlich in Richtung Humanpotential weist. Diese «innere Logik» und Vernetzung wurde beim Ergebnisse-Feedback an die Unternehmungen von verschiedenen Geschäftsführungsmitgliedern spontan bemerkt. Dabei wurde durchgehend zum Ausdruck gebracht, dass die Gesamtheit der Ergebnisse mit den von diesen Top-Managern weitgehend intuitiv

1 Diese Frage wurde in Kapitel 6.4.5 unter dem Thema Ursache-Wirkung diskutiert (inkl. Amplifikationsvermutung).

gewonnenen Vorstellungen über die Gesetzmässigkeiten und Dynamik ihrer Unternehmung keinerlei Widersprüche aufweist.

Der grosse Vorteil des gewählten Untersuchungskonzeptes und das Neue liegen in der Systematik und in der ganzheitlichen Perspektive beim Versuch, auch die schwer beschreib- und fassbaren Merkmale einer Unternehmung besser messbar zu machen. Die dabei entwickelten Instrumente erlaubten es auch einer aussenstehenden Person, in sehr kurzer Zeit ein äusserst differenziertes Bild der untersuchten Unternehmung zu erhalten. Die Aussage eines Mitgliedes der Geschäftsführung mag hierfür stellvertretend sein, welches nach der Präsentation wörtlich sagte: «Ich bin verblüfft über die Tiefe der Diagnose, vieles wird mir klarer, es stimmt wirklich!»

In der nachfolgenden Abbildung wird auf Basis der Untersuchungsergebnisse eine vorläufige Synthese der Unterschiede zwischen den finanziell erfolgreichen Unternehmungen und den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen vorgenommen. Dabei gehen wir von der grundsätzlichen Annahme aus, dass die Ressourcen der Unternehmung (vgl. Kap. 2.2) möglichst den Anforderungen der Unternehmungsumwelt entsprechen müssen. Alle acht Unternehmungen werden anhand von vier «Dimensionen» in einer Rangfolge von 1 bis 8 positioniert:

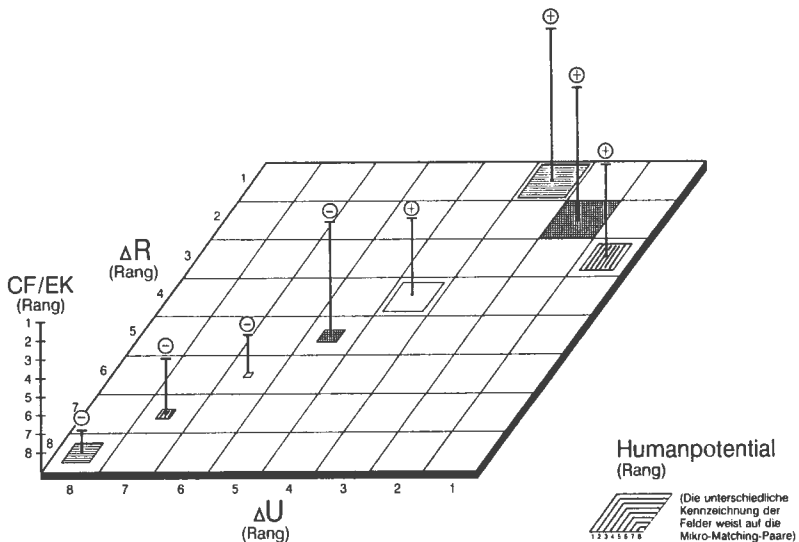
- Der Cash Flow über Eigenkapital (CF/EK) stellt anhand der senkrechten Säulen den Rang bezüglich der abhängigen Variablen (AV) dar. Die finanziell erfolgreicherer Unternehmungen der vier Mikro-Matching-Gruppen sind mit einem (+) gekennzeichnet, die vier finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen mit einem (–).
- Bei der «Dimension» ΔU wird jede Unternehmung danach eingestuft, wie gut die Anforderungen der Unternehmungsumwelt von der Geschäftsführung erkannt werden bzw. ob grosse Differenzen zwischen Vorstellung und Realität bestehen (Expertenranking aufgrund einer summarischen Beurteilung von Indikatoren).
- Bei der «Dimension» ΔR wird jede Unternehmung danach eingestuft, wieweit die vorhandenen Ressourcen der Unternehmung den aufgrund der Umwelthanforderungen benötigten Ressourcen entsprechen, bzw. wie gross die Soll-Ist-Differenzen sind (Expertenranking aufgrund einer summarischen Beurteilungen von Indikatoren).



- Mit den Flächen wird eine Gesamteinstufung des Humanpotentials der Unternehmung vorgenommen (Berechnung auf Basis der Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerte, aufgrund einer Einschätzung der Geschäftsführung als Kollektiv sowie des Führungsnachwuchspotentials). Die unterschiedliche Kennzeichnung der Felder zeigt, welche Unternehmungen im Mikro-Matching zusammengehören.

Abb. 6.17: Synthese der Untersuchungsergebnisse.

Abhängige Variable (CF/EK), Wahrnehmung der Umweltanforderungen ( $\Delta U$ ), Optimierung der Ressourcen ( $\Delta R$ ) und Gesamteinstufung des Humanpotentials.



Die Darstellung ist von hoher Informationsdichte und veranschaulicht die Schlussfolgerung, dass in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen die Ressourcen besser den Umweltanforderungen entsprechen und die Geschäftsführung ein zutreffenderes Bild von den Umweltanforderungen hat. Das Humanpotential (als besondere Ressource der Unternehmung) schneidet in der vorgenommenen Gesamteinstufung in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen besser ab.

Zur zweiten Frage, «Welche Merkmale des Humanpotentials sind für den Unternehmungserfolg relevant und in welchem Ausmass?», können wir uns nach den bisherigen Ausführungen relativ kurz halten. Die grosse Bedeutung des Humanpotentials für den Unternehmungserfolg wird in dieser Untersuchung bestätigt, wobei sich wie erwartet zeigt, dass das Humanpotential nicht ausschliesslich bei den Beurteilungskriterien Führung und Mitarbeiter sichtbar wird, sondern eine ganz besondere Ressource darstellt, die wie ein roter Faden praktisch durch alle Merkmale der Unternehmung deutlich wird. Es erstaunt auch nicht, dass die Beurteilungskriterien Führung und Mitarbeiter sich als sehr vielschichtig erwiesen haben. Obschon sehr viele Unterschiede zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen beim Humanpotential sichtbar wurden, bedarf es zur fundierten Interpretation einer sorgfältigen Differenzierung und der Berücksichtigung unternehmungsspezifischer Gegebenheiten. Präzise Antworten bezüglich Ursache und Wirkung sind verfrüht (vgl. Kap. 6.4.5).

Rückblickend mögen einige Ergebnisse zu den Beurteilungskriterien Führung und Mitarbeiter aufgrund der eigenen persönlichen Erfahrung als selbstverständlich erscheinen, doch ist zu bedenken, dass hinter jeder Aussage mehrere oder zahlreiche Indikatoren und Subindikatoren mit überprüfbarer Operationalisierung stehen. Beim Beurteilungskriterium Führung fallen vor allem die sich scharf abzeichnenden Konturen im Bereich Management Development auf und die innerhalb der Geschäftsführung sichtbar gewordenen Unterschiede zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen. Zudem darf die ganz einfache Tatsache, dass in den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen mehr Managementkapazität vorhanden ist, nicht unterschätzt werden. Der Zusammenhang mit dem Betriebsklimafaktor Führung ist offensichtlich. Damit kommen wir zum Beurteilungskriterium Mitarbeiter, bei dem vor allem auffällt, wie zahlreich die diskriminierenden Merkmale sind und wie ausgeprägt die Vernetzung zu sein scheint. Ein besonders auffälliger und weitläufiger Themenkreis umfasst das Betriebsklima, die Arbeitszufriedenheit, Aspekte der Personalentwicklung und die Betonung der Leistungskomponente. Als für den Unternehmungserfolg offensichtlich auch relevante Merkmale des Humanpotentials können bei den Beurteilungskriterien Marketing und Organisation das Innovationsverhalten und – zumindest teilweise – die Flexibilität genannt werden.

Gleichzeitig wird auch deutlich, dass isolierte und vereinzelte Massnahmen zur Überwindung von Mängeln im Bereich des Humanpotentials nicht sehr

wirksam sein können. Vielmehr scheint es tatsächlich so, dass nur die systematische und langfristig angelegte Pflege des Humanpotentials, im Sinne des im Kapitel 2.4 beschriebenen Human Resources Management, in diesem Bereich zum Erfolg führt. Dazu ist eine Unternehmensführung nötig, die den Willen und die Fähigkeit zur Realisierung hat. Das Humanpotential und auch die Unternehmenskultur lassen sich nicht kurzfristig verändern, was in allen untersuchten Unternehmen sichtbar wurde. So kann beispielsweise vermehrte Transparenz und Offenheit in einer Unternehmung nicht einfach befohlen oder aufgepfropft werden!

Zur dritten Frage. «Wieweit sind die herkömmlich beurteilten Merkmale des Humanpotentials zur Differenzierung des Erfolges von Bedeutung?», das Folgende: Die als «klassisch» bezeichnbaren und häufig verwendeten Indikatoren bezüglich Absenzencharakteristik und Fluktuation betrachten wir aus heutiger Sicht als sehr problematisch, insbesondere für Aussagen bezüglich Zustand des Humanpotentials oder des Unternehmenserfolges. Bei der laufenden Erfassung der Absenzen machen sich gesellschaftliche Grundtrends bemerkbar, so z. B. gewandelte Wertvorstellungen im Umfeld von Präsenz, Arbeitseinsatz und Zeitsouveränität. Wie in Kapitel 6.3.3 [7] kurz erwähnt, treten bereits bei der Erhebung korrekter Daten Probleme auf, da heute viele Unternehmen weitgehend darauf verzichten, kürzere Absenzen zu erfassen. Im übrigen dürfte auch die vielenorts eingeführte gleitende Arbeitszeit einen Einfluss auf die Absenzen haben.

Die Untersuchung hat ebenfalls deutlich gemacht, dass die isolierte Verwendung der Fluktuationsrate als Indikator für den inneren Zustand oder den Erfolg der Unternehmung äusserst fragwürdig ist (vgl. Kap. 6.3.3 [8]), und zwar aus verschiedenen Gründen: Dieser Indikator ist von sehr vielen Faktoren abhängig wie beispielsweise von der Phase der Unternehmensentwicklung (z. B. Wachstum, Entwicklung, Schrumpfung usw.) oder von volkswirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Ein Kernproblem liegt aber in der retrospektiven Aussagekraft: Wenn die Fluktuationsrate etwas Negatives über den inneren Zustand der Unternehmung aussagt (nach Berücksichtigung «natürlicher» Austrittsgründe, wie Pensionierung, Todesfälle, usw.), ist es für Korrekturmassnahmen oftmals reichlich spät, manchmal sogar zu spät. Dies macht gleichzeitig deutlich, welche grosse Bedeutung einem differenzierten Diagnoseinstrumentarium zukommt, mit dem rechtzeitig, möglicherweise sogar im Sinne einer Erfassung von Frühwarnsignalen, sich anbahnende negative Entwicklungen erkannt werden können. Es scheint, dass

verschiedene der neuen Indikatoren zur Erfassung von Merkmalen des Humanpotentials besonders gut geeignet sind.

Die Fragen 4 und 5, «Mit welcher Untersuchungsart und mit welchen Methoden der Datenerhebung können die erfolgsrelevanten Merkmale der Unternehmung am besten erfasst werden?» und «Wie lassen sich die Merkmale des Humanpotentials am besten erfassen?», können gemeinsam besprochen werden, nachdem sich das Untersuchungskonzept bewährt hat. Das Eingehen auf die mit der gewählten Untersuchungsart (explorative, quasiexperimentelle Felduntersuchung) verbundenen Risiken, hat sich gelohnt. Die Ergebnisse zeigen, dass der gewählte Weg und die eingesetzten Diagnoseninstrumente geeignet sind, erfolgsrelevante Merkmale der Unternehmung und des Humanpotentials zu erfassen. Gleichzeitig ist noch deutlicher geworden als ursprünglich angenommen, dass punktuelle Untersuchungen zum Humanpotential spekulativen Interpretationen Tür und Tor öffnen, denn die Relevanz im gesamtunternehmerischen Kontext ist meistens kaum beurteilbar. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die gewählte Untersuchungsart und die Methoden zur Erfassung der erfolgsrelevanten Merkmale als zweckmässig erwiesen haben. Die weiterführenden Schritte werden in Kapitel 6.6.2 besprochen.

Zur sechsten Frage, «Aus welchen Indikatoren setzt sich ein aussagekräftiges Diagnoseinstrumentarium mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials zusammen?», kann wie bei den beiden vorangegangenen Fragen auf die weitestgehende Bewährung des verwendeten Indikatorenrasters hingewiesen werden. Die weiterführende Forschung darf sich allerdings nicht ausschliesslich auf die Indikatoren konzentrieren, die in dieser Untersuchung «ausgeschlagen» haben, denn explorativ gewonnene Ergebnisse erlauben keine abschliessende Aussagen über die Indikatoren. Selbstverständlich müssen die Indikatoren mit Konstruktionsmängeln ausgeschieden oder ersetzt werden. Die Unternehmung ist ein derart komplexes und stark vernetztes soziotechnisches System, dass nur ein Diagnoseinstrumentarium, welches sich auf einen breit angelegten und differenzierten Indikatorenraster abstützt, wirklich aussagekräftig sein kann. Dabei ist durchaus vorstellbar, dass aufgrund weiterer Forschung, innerhalb der einzelnen Beurteilungskriterien, die Anzahl Indikatoren und Subindikatoren reduziert werden kann, ohne dass die Aussagekraft des Diagnoseinstrumentariums leidet.

Bei der siebten Frage, «Wie kann die Güte des Diagnoseinstrumentariums und der Untersuchungsergebnisse beurteilt werden?», verweisen wir primär auf

die Ausführungen des gesamten Kapitels 6.5, die zeigen, wie und wieweit die Güte beurteilt werden kann, und die verständlich machen, warum die Güte des Diagnoseinstrumentariums und auch der Untersuchungsergebnisse relativ hoch einzuschätzen ist. Das Untersuchungskonzept hat sich jedenfalls als geeignet erwiesen und könnte jederzeit nochmals in dieser Form durchgeführt werden. Mit den Ausführungen insbesondere zum Untersuchungsdesign, zur Selektion der Unternehmungen und zum Untersuchungsablauf haben wir auch das Vorgehen offen dargelegt. Daraus wird ersichtlich, was alles unternommen wurde, um die Qualität der explorativen quasiexperimentellen Felduntersuchung sicherzustellen. Was die Weiterentwicklung des Diagnoseinstrumentariums anbelangt, verweisen wir auf den nachfolgenden Ausblick bezüglich weiterführender Forschung.

Die Frage acht, «Erlaubt eine umfassende Unternehmungsdiagnose prognostische Aussagen bezüglich Unternehmungserfolg?», kann nicht abschliessend beantwortet werden. Doch lassen die Untersuchungsergebnisse und die Ausführungen im Kapitel 6.4.6 vermuten, dass auch prognostisches Potential vorliegt. Dieser für die Anwendung der Unternehmungsdiagnose besonders relevante Aspekt bedarf aber weiterführender Forschung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine gründliche Unternehmungsdiagnose in der Praxis meistens konkrete Massnahmen und Aktionen auslöst. Die durch diese bewusste Steuerung veränderte Situation beeinflusst die Grundlagen der Prognose und verlangt eine Reformulierung. Damit wird auch deutlich, dass eine Unternehmungsdiagnose in regelmässigen Abständen durchgeführt werden sollte.

### 6.6.2 Ausblick auf weiterführende Forschung

Zum Abschluss eines Forschungsprojektes sollte ein Blick auf die Herausforderungen und die Möglichkeiten von weiteren Untersuchungen geworfen werden. Die neuen Erkenntnisse, insbesondere die formulierten Forschungshypothesen (Kap. 6.2.8), ermöglichen es sehr gut, die Richtung für sinnvolle und erfolgversprechende weiterführende Forschung aufzuzeigen, womit gleichzeitig die neunte der zentralen Fragen gemäss Zielen des Forschungsprojektes behandelt wird.

Grundsätzlich verlocken zahlreiche der präsentierten Ergebnisse zu weiterführender Forschung. Zur Illustration seien einige besonders interessante oder überraschende Erkenntnisse aus den finanziell erfolgreicheren Unternehmungen beispielhaft zitiert: die Unterschiede bezüglich demographischer Merkmale der Geschäftsführungsmitglieder (Sozialisierung, Altersstruktur etc.), die ausgeprägten Führungsfähigkeiten des «CEO» gemäss «Managertypologie», die längere Einarbeitungszeit auf Führungsstellen, die Form der Gewinnorientierung, die grössere Zufriedenheit mit der Bezahlung trotz objektiv nicht höheren Löhnen, die ausgeprägtere Expertenhierarchie, die tendenziell kleinere durchschnittliche Leitungsspanne und grössere Gliederungstiefe, die relativ grössere Regeldichte auf den oberen Führungsebenen, die grössere Vielfalt der Organisationsstruktur, der höhere Spezialisierungsgrad und die geringere Arbeitsteilung, das ausgeprägtere Innovationsverhalten, die grössere Abhängigkeit von Lieferantenseite sowie die grössere Systemoffenheit (der Unternehmung).

Die Möglichkeiten zur weiterführenden Forschung gliedern wir in vier Schwerpunkte:

- Erweiterung der bestehenden Datenbasis unter weitgehender Beibehaltung des vorliegenden Untersuchungskonzeptes
- Bildung von multivariaten Modellen und hypothesentestenden Untersuchungen
- Weiterentwicklung des Diagnoseinstrumentariums
- Generierung einer empirisch fundierten Unternehmungstypologie und von Anweisungen zur wirkungsvollen Strategiedifferenzierung.

# 1. Erweiterung der bestehenden Datenbasis unter weitgehender Beibehaltung des vorliegenden Untersuchungskonzeptes

Es geht hier vor allem um weitere Analysen ähnlicher Art, d.h. um zusätzliche explorative, quasiexperimentelle Feldforschung. Interessant wäre beispielsweise eine Replikationsstudie, d.h. eine Wiederholung der Untersuchung mit andern Unternehmungen, die ebenfalls den Selektionskriterien entsprechen. Gewisse Probleme dürften im Hinblick auf die Bildung eines neuen geeigneten Sample in der Schweiz erwartet werden.

Auch die Wiederholung der Untersuchung in den acht Unternehmungen einige Jahre später erscheint besonders reizvoll. Eine empirische Untersuchung, wie sie hier vorliegt, kann sehr gut als Ausgangspunkt für eine typische Längsschnittstudie (vgl. Kap. 5.2.5) verwendet werden.

Systematische Längsschnittstudien erscheinen generell sehr attraktiv für die vielschichtige Fragestellung im Bereich Unternehmungserfolg. Das Diagnoseinstrumentarium ist vorhanden, und der zu erwartende Erkenntniszuwachs scheint vielversprechend. Vor allem liessen sich damit allfällige Trendbrüche untersuchen, auf die wir im Zusammenhang mit dem Thema Ursache und Wirkung in Kap. 6.4.5 hingewiesen haben.

Ein anderes, sehr grosses Untersuchungsfeld tut sich auf, wenn die Unternehmungsdiagnose in Unternehmungen unterschiedlichster Grössen und in verschiedenen Entwicklungsphasen durchgeführt wird.<sup>1</sup> So wäre die Untersuchung von Unternehmungen in Krisenphasen vermutlich besonders aufschlussreich. Ein weiterer Aspekt wäre der Einbezug von länderspezifischen Besonderheiten. Die vergleichende Untersuchung von Unternehmungen aus verschiedenen Wirtschaftsräumen würde es u.a. erlauben, den Einfluss unterschiedlicher Kulturelemente zu erfassen.

<sup>1</sup> Das heisst, die Selektionskriterien würden verändert (vgl. Kap. 5.8.1). In diesem Zusammenhang wäre möglicherweise auch eine Vertiefung in intrakulturelle Differenzen (Weiterführung der Ergebnisse in Kap. 6.4.4.3, vgl. Subkulturen Kap. 2.5.4) zusätzlich fruchtbar.

## 2. Bildung von multivariaten Modellen und hypothesentestende Untersuchungen

Eine andere Stossrichtung für eine weiterführende Forschung wäre der Versuch zu einer multivariaten Modellbildung. In der vorliegenden Untersuchung steht die deskriptive Analyse der mit vielfältigen Instrumenten und Methoden erhobenen Daten im Vordergrund. Wie bereits erwähnt, wurde bewusst auf extensive Interpretation der Ergebnisse verzichtet, was aber die Bildung von Forschungshypothesen nicht ausschliesst. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein auf Kausalbeziehungen aufbauendes Modell die Realität vermutlich besser abbildet. Die Schwierigkeiten bestehen nach heutigem Erkenntnisstand vor allem darin, die stabilen Elemente in diesem Modell zu bestimmen. Die Entwicklung von Kausalmodellen wäre auch sinnvoll, wenn der Schritt zu aussagekräftigen hypothesentestenden Untersuchungen gemacht werden soll. Wenn die Unternehmung als komplexes System hypothesentestend untersucht würde, sollten sinnvollerweise multivariate Zusammenhänge miteinbezogen werden (vgl. Bortz 1984, S. 388 ff.). Die damit zu erwartenden methodischen Probleme sind allerdings beträchtlich.<sup>1</sup> Zur Untersuchung von Abhängigkeiten wäre zudem ein möglichst grosses Sample zweckmässig, denn bei beispielsweise nur acht Unternehmungen sind viele Testverfahren nicht anwendbar. Der hier skizzierte Ausblick würde voraussichtlich auch beim Diagnoseinstrumentarium zu gewissen Anpassungen führen.

## 3. Weiterentwicklung des Diagnoseinstrumentariums

Die bestehenden Diagnoseinstrumente lassen sich aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Kap. 6.5) selbstverständlich noch weiter entwickeln. So könnte z. B. der Interview-Fragebogen überarbeitet (z. B. Substitutionseffekte bei einigen Indikatoren nutzen, Weiterentwicklung der «Managertypologie») und der Mitarbeiter-Fragebogen in seiner Konstruktion mit weiteren statistischen Verfahren analysiert und in seiner Standardisierung vorangetrieben werden (z. B. vertiefte Itemanalyse, vgl. Bortz 1984, S. 148 f.). Weitere methodische Möglichkeiten wären Gruppendiskussion, Workshop, narratives Interview oder Beobachtung von Geschäftsführungssitzungen (vgl. z. B. Harrison 1987, S. 21). Auch wäre eine Übersetzung in andere Sprachen (und Standardisierung) der Instrumente in Betracht zu ziehen.

1 So setzt z. B. das LISREL-Auswertungsprogramm zwar nicht mehr Variablen voraus, die multivariat normal verteilt sein müssen, trotzdem gibt es Restriktionen. (Vgl. Hinweise bei Förster et al. 1984 oder Jöreskog/Sörbom 1988).



#### 4. Generierung einer empirisch fundierten Unternehmungstypologie und von Anweisungen zur wirkungsvollen Strategiedifferenzierung

Die Weiterführung der hier begonnenen Forschung bei schweizerischen Unternehmungen weist noch andere Perspektiven auf. Mit einer Vergrösserung der Datenbasis aufgrund der Untersuchung weiterer Unternehmungen könnte die in der Grundstruktur bereits angelegte Datenbank zur Generierung von noch besser abgestützten Normwerten verwendet werden. Dabei würden idealerweise Orientierungsgrössen nicht nur für unterschiedliche Branchen, sondern auch für verschiedene Unternehmungsgrössen und die einzelnen Phasen der Unternehmungsentwicklung bereitgestellt. Möglicherweise liesse sich eine neue differenzierte und anwendungsorientierte Unternehmungstypologie (vgl. Miller/Friesen 1977, Miles/Snow 1978) entwickeln. Eine solche Unternehmungstypologie, die auch die operationalisierten Merkmale des Humanpotentials thematisiert, könnte zu einer wertvollen Hilfe für die Festlegung der Schritte werden, die nach der Unternehmungsdiagnose in einer Unternehmung erfolgen müssen. Eine realitätsnahe, empirisch fundierte Unternehmungstypologie, die durchaus nicht parallel zum «life cycle» laufen muss, könnte die Formulierung der Strategien z. B. auf Stufe der Geschäftseinheiten («Business-Units») sowie der gesamten Unternehmungspolitik erheblich unterstützen.

Ebenso könnte die längerfristige diagnostische Begleitung (Längsschnittstudie) einer Unternehmung zu präziseren Hinweisen bezüglich der prognostischen Validität des Diagnoseinstrumentariums<sup>1</sup> führen. Es ist mit ziemlicher Sicherheit anzunehmen, dass verschiedene Indikatoren sich als besonders gute «Empfänger» für Frühwarnsignale eignen.

Der hiermit formulierte Ausblick ist letztlich darauf ausgerichtet, den Unternehmungen Orientierungshilfen bereitzustellen: Diese sollen die Schwerpunkte konkreter Massnahmen sichtbar machen, die nötig sind, um nicht nur Defizite gezielt zu beseitigen, sondern generell die Ressourcen der Unternehmung mit den Anforderungen der Umwelt bestmöglich in Einklang zu bringen. Dies bedeutet auch das Humanpotential sinnvoll einzusetzen und besser zur Entfaltung zu bringen.

1 Vgl. Ausführungen in Kapitel 6.4.6.

### 6.6.3 Innovativer Gehalt des Forschungsprojektes

Die Untersuchung hat zu sehr vielen Erkenntnissen geführt. Dabei stellt sich die Frage nach dem innovativen Gehalt im Rahmen der ursprünglichen Fragestellung nach Erforschung erfolgsrelevanter Merkmale einer Unternehmung mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials.

Erwähnt seien nebst der Entwicklung der begrifflichen Grundlagen und den umfangreichen Literaturrecherchen (siehe Literaturverzeichnis), insbesondere die folgenden vier Innovationsschwerpunkte des Forschungsprojektes, die für die zukünftige Forschung auf diesem Gebiet eine markante Verbesserung der Ausgangslage darstellen:

- Erstens die Fülle interessanter und konkreter Ergebnisse auf einem Gebiet, welches der wissenschaftlichen Erforschung aus verschiedenen Gründen z.T. sehr schwer zugänglich ist; die Verstärkung vieler Vermutungen, aber auch einige überraschende Ergebnisse und fundierte Hinweise bezüglich erfolgsrelevanter Merkmale schweizerischer Unternehmungen sowie damit einhergehend die Bildung einer umfangreichen, ausbaufähigen Datenbasis.
- Zweitens das neu entwickelte und gut bewährte Untersuchungsdesign (im Kontext der gewählten Untersuchungsart) und das damit verbundene Durchführungs-Know-how: Der direkte und umfassende Vergleich zwischen finanziell erfolgreicheren und finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen (Matching-Design) in verschiedenen Branchen erlaubt sehr konkrete Aussagen; viel ausgeprägter als dies nach bisherigem Erkenntnisstand, d. h. ohne Kontrast und durch Beurteilung nur absoluter (statt relativer) Werte, möglich wäre.
- Drittens die Entwicklung eines umfassenden Indikatorenrasters, der es erlaubt, die wichtigen Merkmale einer Unternehmung mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials gründlich und z.T. von ganz verschiedenen Seiten her (Interferenzprinzip) zu erfassen, sowie die Definition und Operationalisierung aller Indikatoren.
- Und viertens die Entwicklung eines methodisch vielfältigen und qualitativ hochstehenden Instrumentariums für die (ganzheitliche) Unternehmensdiagnose. Der damit verbundene Fortschritt wird vor allem deutlich, wenn

die Ergebnisse des (in dieser Zusammenstellung erstmaligen) Surveys (vgl. Kap. 4.5) mit den hier verwendeten deutschsprachigen Diagnoseinstrumenten verglichen wird.

# Anhang

Teil I: Dokumentation zum Diagnoseinstrumente-Survey  
(vgl. Ausführungen in Kapitel 4.4)

Teil II: Definitionen, Dokumente und Ergebnisse des empirischen  
Teils des Forschungsprojektes

## **Inhaltsverzeichnis**

### **Anhang zu Teil I**

#### **Dokumentation zum Diagnoseinstrumente-Survey** (vgl. Ausführungen in Kap. 4.4)

- 1. Instrumente, die primär Merkmale der ganzen Unternehmung erfassen**
  - 1.1 Beispiele für allgemeine Mitarbeiterbefragungen 1**
  - 1.2 Beispiele für branchen- und funktionsspezifische Mitarbeiterbefragungen 2**
  - 1.3 Beispiele für situationsspezifische Befragungen 3**
  - 1.4 Beispiele für themenspezifische Befragungen 4**
    - 1.4.1 Umwelt 4
    - 1.4.2 Normen 4
    - 1.4.3 Image 4
    - 1.4.4 Betriebsklima/Organisationsklima 5
    - 1.4.5 Arbeitszufriedenheit 6
    - 1.4.6 Beziehung Vorgesetzter - Mitarbeiter 7
    - 1.4.7 Arbeitstätigkeit (Anforderungen) 8
  - 1.5 Beispiele für die Analyse der Arbeitstätigkeit (Anforderungen) 9**
    - 1.5.1 Allgemeine Tätigkeiten 9
    - 1.5.2 Management-Tätigkeiten 9
  - 1.6 Beispiele für die Analyse von Strukturen und Abläufen 10**
  - 1.7 Beispiele für Checklisten zur Situationsbeschreibung sowie Stärken/Schwächen-Analyse 11**
  - 1.8 Beispiele für Kennzahlensysteme 12**
    - 1.8.1 Allgemeine finanzwirtschaftliche Kennzahlen 12
    - 1.8.2 Finanzwirtschaftliche Diskriminanzanalysen 12
    - 1.8.3 Allgemeine personalwirtschaftliche Kennzahlen 12

- 2. Instrumente, die primär Merkmale von Subsystemen und einzelnen Individuen der Unternehmung erfassen 13**
  - 2.1 Beispiele für die Analyse von Arbeitsgruppen 13**
  - 2.2 Beispiele für Persönlichkeitstests 14**
    - 2.2.1 Umfassend standardisierte Verfahren 14
    - 2.2.2 Einfache Verfahren 15
  - 2.3 Beispiele für Fragebogen zur Erfassung spezieller Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale 16**
    - 2.3.1 Auslandsorientierung 16
    - 2.3.2 Führungsverhalten (Fremdbeurteilung) 16
    - 2.3.3 Direktive Einstellung 17
  - 2.4 Beispiele für spezielle Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen 18**

## Inhaltsverzeichnis Anhang zu Teil II

### Definitionen, Dokumente und Ergebnisse des empirischen Teils des Forschungsprojektes

- A      Indikatorenraster und Indikator-Definitionen
  
- B1     Mitarbeiter-Fragebogen (Muster mit Ergebnissen, siehe Anhang K3)
- B2     Begleitbrief des Projektleiters (Muster)
- B3     Ankündigungsbrief der Geschäftsführung (Muster)
  
- C      Interview-Fragebogen (Muster)
  
- D1     Erfassungsblätter Personalstatistik-Daten (Muster)
- D2     Codeverzeichnis der Austrittsgründe
  
- E1     Erfassungsblatt Finanzstatistik-Daten
- E2     Kennzahlenblatt Finanzstatistik-Daten
  
- F      Erster Brief mit Gesuch an die Unternehmungsspitze (Muster)
  
- G1     Vertraulichkeits-Erklärung an die untersuchten Unternehmungen
- G2     Vertraulichkeits-Erklärung der in das Forschungsprojekt involvierten  
Mitarbeiter (Dateneingabe, Textverarbeitung etc.)
  
- H      Dokumentation zur Datenaufbereitung (siehe spezielle Übersicht)
  
- I      Spezialprogramme (Teil) zur Datenaufbereitung und -auswertung  
(«Job-Verzeichnis» Rechenzentrum der Universität Zürich)
  
- K      **Werte zu den Mitarbeiterbefragungen** (siehe spezielle Übersicht)
  - K1a/b   Makro-Matching-Gruppen, Unternehmungen ungewichtet:  
Items
  - K1c     Makro-Matching-Gruppen, Unternehmungen ungewichtet:  
Frageblöcke
  - K1d     Makro-Matching-Gruppen, Unternehmungen ungewichtet:  
Gesamtwerte
  - K2a/b   Makro-Matching-Gruppen, Unternehmungen gewichtet:  
Items
  - K2c     Makro-Matching-Gruppen, Unternehmungen gewichtet:  
Frageblöcke
  - K2d     Makro-Matching-Gruppen, Unternehmungen gewichtet:  
Gesamtwerte

- K3 Mitarbeiter-Fragebogen mit Profil des Gesamtergebnisses der untersuchten Unternehmungen (siehe Anhang B1)
- K4 Antworthäufigkeiten zu den Betriebsklimafaktoren (3-D)
- K5 Antworthäufigkeiten zu den Arbeitszufriedenheitsfaktoren (3-D)
- K6 Rangskalenwerte der untersuchten schweizerischen Unternehmungen (Frageblöcke und Gesamtwerte)
- K7 Prozentrangnormen von 20 bayerischen Betrieben für die Betriebsklima-Frageblöcke und Gesamtwerte
  
- L Faktorenanalysen zum Mitarbeiter-Fragebogen
  
- M Dokumentation für die untersuchten Unternehmungen:  
«Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung» (unkommentiertes Muster)





**Anhang zu Teil I**  
**Dokumentation zum Diagnoseinstrumente-Survey**  
(vgl. Ausführungen in Kap. 4.4)

## **1. Instrumente, die primär Merkmale der ganzen Unternehmung erfassen**

### **1.1 Beispiele für allgemeine Mitarbeiterbefragungen**

#### **1 Standardfragebogen für Mitarbeiterbefragungen (SFB)**

Domsch (1985, 1987)

Mitarbeiterbefragung zu den Themenbereichen Arbeitsplatz, Arbeitssituation, Information, Weiterbildung und Entwicklung, Führung, Kooperation/Koordination, Einkommen und Sozialleistungen, Unternehmungsimage, Bindung an die Unternehmung.

Standardfragebogen mit 57 Items (inkl. Angaben zur Person und einer offenen Frage), vorwiegend 5er- und 6er-Einschätzungsskalen sowie Nominalskalen für Mehrfachankreuzungen. Vgl. hierzu z. B. Netta (1982), v. Rosenstiel et al. (1983. S. 176 f., 186).

#### **2 Betriebsbefragung (Hamburgische Electricitätswerke AG)**

Grabner (1985. S. 237 ff.)

Umfangreicher Interview-Fragekatalog mit 17 Fragegruppen

#### **3 Periodische Personal-Kurzumfrage**

Hilb (1983, 1984. S. 71 ff.)

Periodisch wiederholbare Befragung aller Mitarbeiter über ihre persönlichen Ziele und ihre Bedeutung, über ihre Arbeitszufriedenheit und über ihre Meinung zur Unternehmung.

Schriftliche, anonyme (z. T. von extern unterstützte) Befragung mittels teilstandardisiertem, zweiseitigem Fragebogen, zirka alle zwei Jahre; Bildung von Vergleichsprofilen und (kreisförmigen) Typologie-Mappings mittels Clusteranalyse; Aufzeigen von Verbesserungsmaßnahmen.

## 1.2 Beispiele für branchen- und funktionsspezifische Mitarbeiterbefragungen

### **4** Mitarbeiterbefragung in der öffentlichen Verwaltung

Kellner et al. (1985. S. 354 ff.)

Fragebogen mit 83 Items mit meistens 5er- und 6er-Einschätzungsskalen. (Vgl. ein weiteres Beispiel aus der öffentlichen Verwaltung mit 24 Items bei Bebermeyer/Jäkl 1982. S. 121 f.)

### **5** Personalpolitik-Survey

Hilb (1984. S.61ff.)

Umfrage zu den Stärken und Schwächen der Personalpolitik und -praxis multinationaler Unternehmungsgruppen zu den Themen Führung, Personalmarketing, Arbeitsgestaltung, Qualifikation, Bildung, Beförderung, Salär, Sozialleistungen, Kommunikation, Mitwirkung und Arbeitszufriedenheit.

Schriftliche Befragung der Geschäftsführer der einzelnen Gruppen-Unternehmungen durch gemäss Autor teilstandardisierten Fragebogen (Auszug aus der ca. fünfzigseitigen englischen Originalversion) mit Einschätzungsskalen und offenen Fragen; schriftlicher zusammenfassender Feedbackreport und Workshop zur Ausarbeitung von Verbesserungs-massnahmen.

### 1.3 Beispiele für situationsspezifische Mitarbeiterbefragungen

#### **6** Abgangsfragebogen

Andreas/Hoppe (1982)

Fragebogen mit 29 Items (ohne Personenangaben)

#### **7** Standardisiertes Austrittsinterview

Hilb (1977, 1984. S. 11 ff.)

Systematische Befragung der Austretenden über Austrittsgründe, Stärken und Schwächen der Unternehmung, Vor- und Nachteile der Stelle, Sammeln von Verbesserungsvorschlägen.

Standardisiertes Vorgehen durch Verwendung von 22 Kärtchen mit vorgegebenen Merkmalen des internen Firmenimage die von Austretenden zu gruppieren sind, und Bildung eines Gesamtbewertungsprofiles.

## 1.4 Beispiele für themenspezifische Mitarbeiterbefragungen

### 1.4.1 Umwelt

#### 8 Fragebogen zur Messung wahrgenommener Umweltunsicherheit

Miles/Snow (1986. S. 202)

Fragebogen mit 25 Items (Einschätzungsskalen) zur Befragung der Geschäftsführung zu den Themenkreisen Lieferanten, Konkurrenz, Verbraucher, Finanz-/Kapitalmarkt, staatliche Aufsicht, Gewerkschaftsaktionen. (Vgl. auch Fragebogen zur strategischen Früherkennung von Simon 1986. S. 259-262).

### 1.4.2 Normen

#### 9 Normenindikator

Hauser (1982. S. 188 ff.)

Fragebogen mit 60 Items (Einschätzungsskalen) zur Erfassung der in einer Unternehmung vorherrschenden Verhaltensnormen (Übersetzung des englischen Fragebogens der Human Systems Institute & Capelin Associates Limited).

### 1.4.3 Image

#### 10 Imageanalyse

Müller-Schwarz/Schnappauf (1985)

14 Fragen zum Image einer Unternehmung, die durch Erfassung der Selbst- und Fremdwahrnehmung in Kreisgrafiken kontrastiert werden.

#### 1.4.4 Betriebsklima/Organisationsklima<sup>1</sup>

##### **11 Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklimas**

v. Rosenstiel et al. (1983; diverse Seitenzahlen im folgenden Text)

Anonyme schriftliche Befragung zu den sieben Beurteilungsdimensionen Kollegen, Vorgesetzte, Organisation, Information und Mitsprache, Interessenvertretung, betriebliche Leistungen sowie zu Beginn eine spezielle Gruppe von allgemeinen Fragen. Die Items des Faktors Vorgesetzte stützen sich z. T. auf Fragen des FVVB (vgl. Dokumentation 1.4.6).

Der standardisierte Fragebogen umfasst 78 Items (5er- Einschätzungsskalen, die sich auf sieben faktorenanalytisch überprüfte Faktoren (S. 245 ff.) verteilen, sowie in der Originalversion 13 Fragen zur Person. Es existieren Normwerttabellen für verschiedene Branchen (Dienstleistung, Metall, Porzellan/Glas, Holz, Lebensmittel, Bau, Chemie, Druck; S. 312 ff., 321 ff., 473 ff.) und Übersetzungen bei den Autoren (Italienisch, Türkisch). Es handelt sich um den höchstentwickelten deutschsprachigen Fragebogen zum Betriebsklima. (Teile daraus werden im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit verwendet. Vgl. Ausführungen im Kapitel 5.7.5) Vgl. auch v. Rosenstiel (1985. S. 25 ff., 1986).

##### **12 Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas**

Forster (1978)

Anonyme schriftliche Befragung zu verschiedenen Dimensionen des Organisationsklimas auf der Ebene Gesamtunternehmung (Formalismus, Innovations- und Risikobereitschaft, Zentralisierung, Turbulenz); Ebene der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (Kontrolle, Partizipation, Unterstützung, Kommunikationsstil, psychologische Distanz); Ebene der Arbeitsgruppe (Konkurrenz versus Kooperation, Kommunikationsstil, Kohäsion) und der Ebene der individuellen Reaktionen (adäquater Einsatz, Veränderungswünsche, Resignationssymptome, Leistungsdruck, Rollensicherheit, Zielübereinstimmung, Integration). Fragebogen mit 132 Items (ohne Angaben zur Person); ausschliesslich 5er-Einschätzungsskalen; die Dimensionen wurden mittels Faktorenanalyse überprüft.

1) Zur Begriffsabgrenzung vgl. z. B. v. Rosenstiel et al. (1983. S. 73 ff., 110 f.) Staehle/Conrad (1987. Sp. 1611 f.).

### 1.4.5 Arbeitszufriedenheit

#### **13** Arbeitsbeschreibungs-Index («JDI»)

Weinert (1981. S.309 ff.)

Deutsche Übersetzung des «Job Descriptive Index» von Smith et al. (1969), des im englischsprachigen Raum am weitestverbreiteten Fragebogens (72 Items) zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit (vgl. z. B. Jung et al. 1986). Eine auf den «JDI» abgestützte Eigenentwicklung ist der nachfolgend vorgestellte Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB).

#### **14** Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB)

Neuberger/Allerbeck (1978; diverse Seitenzahlen im folgenden Text)

Anonyme schriftliche Befragung zu den neun Beurteilungsdimensionen Kollegen, Vorgesetzter, Tätigkeit, Arbeitsbedingung, Organisation und Leistung, Entwicklung, Bezahlung, Arbeitszeit, gesicherter Arbeitsplatz sowie Gesamtbeurteilungssitems (S. 51); Weiterentwicklung des «JDI» (siehe oben; S. 35 f.).

Der standardisierte (S. 32 ff.) Fragebogen umfasst 83 Items (4er-Einschätzungsskalen und 7er-Kunin-Skalen für die Bedeutungsgewichtung und Gesamtbeurteilungen (S. 75) sowie 7 Fragen zur Person; die sieben Hauptfaktoren sind faktorenanalytisch abgesichert (S. 76 ff.). Es existieren Normwerttabellen (S. 127 f.) und Übersetzungen (Französisch; S. 54 f.). Es handelt sich um den höchstentwickelten deutschsprachigen Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit. (Teile daraus werden im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit verwendet. Vgl. Ausführungen im Kapitel 5.7.5.) Weiterführende Literatur z. B. v. Rosenstiel et al. (1983. S. 30 ff, S.79), Büssing(1984), Neuberger(1980, 1985. S. 158 ff.), Gawellek(1987).

#### **15** Arbeitszufriedenheit-Kurzfragebogen (AZK)

Bruggemann et al. (1975, 1976)

Abgedruckt sind drei Varianten des Fragebogens (11 Items) in Neuberger/Allerbeck (1978. S. A25-27). Vgl. Diskussion bei Neuberger/Allerbeck (1978. S. 162 ff.), v. Rosenstiel et al. (1983. S. 11 ff., 30ff., 294 ff.) und Neuberger (1985. S. 194 ff.).

**16 Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)**

Fischer/Lück 1972

Fragebogen mit 37 Items (wovon 36 ausgewertet werden); sowie Kurzskala mit 8 Items. Vgl. Diskussion bei Neuberger/Allerbeck (1978. S. 159 ff.) und v. Rosenstiel et al. (1983. S. 30 f.).

**17 Fragebogen zur Messung der Bedürfniszufriedenheit bei der Arbeit (FMBZ)**

Weinert (1981. S.305 ff.)

Deutsche Übersetzung des «Porter-Instrument» (Porter 1962). Der Fragebogen umfasst 15 Items.

#### 1.4.6 Beziehung Vorgesetzter-Mitarbeiter

**18 Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)**

Fittkau/Fittkau (1971)

Erfassung des Vorgesetztenverhaltens in Unternehmungen, öffentlichen Verwaltungen, Schulen, Polizei etc. mit Möglichkeit des Vergleiches von Soll- und Ist-Profilen. Auf der Basis des «Supervisory Behavior Description Questionnaire» (SBDQ) der Ohio State University mit den beiden Hauptfaktoren «Consideration» (Zuwendung) und «Initiating Structure» (Zielorientiertheit) entwickelt.

Standardisierter Fragebogen mit 32 Items (4 Faktoren gem. Faktorenanalyse der Autoren) mit 5er-Einschätzungsskalen; in der Regel unter Aufsicht einzeln oder in Gruppen ausgefüllt. Weiterführende Literatur (und viel negative Kritik) z. B. Hiltmann (1977. S. 139 ff.), Nachreiner (1978), Neuberger/Allerbeck (1978. S. 153 ff.), Gebert/v. Rosenstiel (1981. S. 204 ff.). Vgl. auch die Übersetzung des SBDQ von Tschulin/Rausche (1970).



**19 Klima-Analyse „Managementklima“**

Opgenoorth (1985. S. 184 ff.)

Fragebogen für Führungskräfte mit 48 Items (ohne 2 offene Fragen und ohne Angaben zur Person)

**20 Fragebogen zur Erfassung von Kooperation und Macht**

Kiechl (1985. S. 387 ff., 266 ff.)

Erfassung der ausgeübt wahrgenommenen wie auch der gewünschten Kooperation sowie der direktiven Einstellung bei Mitarbeitern und Führungskräften in sozialen Systemen.

Fragebogen mit 67 Items (68 Items bei Führungskräften) ohne die Fragen zur Person; setzt sich zusammen aus der «Zürcher Kooperationsskala» (34 Items) und dem Fragebogen zur direktiven Einstellung (F-D-E, vgl. Dokumentation 2.3.3).

**1.4.7 Arbeitstätigkeit (Anforderungen)****21 Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA/«PAQ»)**

Frieling/Hoyos (1978)

Fragebogen mit 226 Items zur psychologischen Arbeitsanalyse; deutsche Übersetzung des «Position Analysis Questionnaire». Vgl. auch Frieling (1974, 1975), Neuberger/Allerbeck (1978. S. 131 ff.) und Kannheiser/Frieling 1982).

**22 Arbeitswissenschaftlicher Erhebungsbogen zur Tätigkeitsanalyse (AET)**

Rohmert/Landau (1979)

Fragebogen mit 338 Items; deutsche Übersetzung und Ausweitung des «Position Analysis Questionnaire» (PAQ) mit Schwerpunkt Belastungsanalyse. Vgl. hierzu Rohmert et al. (1975), Neuberger/Allerbeck (1978. S. 137).

## **1.5 Beispiele für die Analyse der Arbeitstätigkeit (Anforderungen)**

### **1.5.1 Allgemeine Tätigkeiten**

#### **23 Punktfreie Arbeitsbewertung von Angestellten-Tätigkeiten in Industrie und Verwaltung**

Schnyder von Wartensee (1974)

#### **24 Funktionsbewertung (BWI)**

Kappel (1986. S. 29 ff.)

Analytische Funktionsbewertung (inklusive integriertes Mitarbeiterbeurteilungs- und Entlohnungs-System). Verfahren des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich. (Vgl. hierzu Möser 1984 sowie die etwas anderen Verfahren der REFA 1973, 1974.)

#### **25 Aufgabenanalyse**

Krüger (1981. S. 188ff.)

Einfache Systematik mit Protokollblatt, Analysebogen, Stukturbild und Stellenbeschreibungen.

### **1.5.2 Management-Tätigkeiten**

#### **26 Katalog von Anforderungsmerkmalen für Führungskräfte**

Jeserich (1981. S. 73 ff.)

Vorgedruckte Kärtchen zur Befragung von Führungskräften (entwickelt als Basis für den Aufbau von Assessment-Center).

## 1.6 Beispiele für die Analyse von Strukturen und Abläufen

### **27** Analyse der Aufbauorganisation

Acker (1973.S.54 ff.)

Die Analyse der Aufbau-Organisationsstruktur anhand von Organigramm, informeller Struktur, Stellenbeschreibung, Verzeichnis der Gremien und der Vertretungsbefugnisse sowie der Führungskräfte, Funktionendiagramm, Kommunikationsanalyse, Tätigkeitsanalyse, Beschreibung der Führungskräfte sowie diverser Checklisten. Vgl. z. B. auch Menzl/Nauer (1974), Schmidt (1975), Kieser/Kubicek (1976. S.43 ff.), Schwarz (1977. S.279 ff.), Kubicek (1980), Hoffmann (1980. S.432 ff.), Steinbuch (1983. S.132 ff.).

### **28** Analyse der Ablauforganisation

Acker (1973. S.83 ff.)

Die Analyse der Ablauf-Organisationsstruktur anhand von Arbeitsablauf-Verzeichnissen, Ablaufdiagramm, Frequenz- und Zeitanalyse, Ermittlung von ablaufbedingten Arbeitsmitteln und -unterlagen sowie Kosten, Analyse der Ziele, diverse Checklisten. Vgl. z. B. auch Schmidt (1975), Steinbuch (1983. S.190 ff.) Kupper (1981).

### **29** Kommunikationsanalyse

Kind (1987)

Vergleiche hierzu z.B. auch Acker (1973. S.62 ff.) und Schmidt (1975. S.162 ff.).

## **1.7 Beispiel für Checklisten zur Situationsbeschreibung sowie Stärken/Schwächen-Analyse**

### **30 Prüflisten zur Schwachstellenermittlung in Büro und Verwaltung**

Grochla et al. (1986)

Sammlung von Checklisten für Absatz, Materialwirtschaft, Produktion, Organisation, Personal, Informationsverarbeitung (vgl. auch Wieselhuber 1985, S. 40 ff.).

### **31 Checkliste zur Beschaffung der Basisinformationen für eine Unternehmungsbewertung**

Helbling (1982. S. 517 ff.)

Umfangreiche Checkliste (300 Fragen) mit Schwerpunkt Finanzwirtschaft.

### **32 Organisationsanalyse**

v. Rosenstiel et al. (1975. S. 30 f.)

Checkliste mit 34 Positionen als Konzentrat von Likert (1972). Schwerpunkt auf sozial-psychologischen Aspekten der Organisation.

## 1.8 Beispiele für Kennzahlensysteme

### 1.8.1 Allgemeine finanzwirtschaftliche Kennzahlen

#### **33** Du Pont-System

Weston (1962. S.84)

Das sehr verbreitete Kennzahlensystem gliedert sich in viele einzelne Kennzahlen. Es wird in der Literatur häufig beschrieben; weitere Kennzahlensysteme und Kennzahlen vgl. z.B. Weilenmann 1975, Meyer (1976), Henseler (1979), Staudt et al. (1985), Arbeitsgemeinschaft interne Revision (1985), Reichmann (1985), Möller (1986), Kerth/Wolf (1986. S. 151 ff.), Siegart (1987. S. 33 ff.).

### 1.8.2 Finanzwirtschaftliche Diskriminanzanalyse

#### **34** Diskriminanzanalyse zur Insolvenzprognose

Altman (1968)

Verschiedene Anwendungen und weiterführende Literatur z. B. Weibel (1973), Albach et al. (1984), Bleier (1985).

### 1.8.3 Allgemeine personalwirtschaftliche Kennzahlen

#### **35** Personalkennzahlensystem

Grünefeld (1981)

System von personalwirtschaftlichen Kennzahlen wie Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Bildungsaufwand, Fluktuation, Leistung, Wertschöpfung, Ausfallstunden, Krankheitsfälle, Nachwuchssituation, Entwicklung der Mitarbeiter, Teilzeitbeschäftigte u.a. Weitere Kennzahlen und Literatur hierzu: Siegert (1967), Ulich (1975), Rehkugler (1975), Marr (1975), Staehle (1976), v. Eckardstein (1982), Dunkel (1984), Ferber/Schröer (1984), Nieder (1985).

## **2. Instrumente, die primär Merkmale von Subsystemen und einzelnen Individuen der Unternehmung erfassen**

### **2.1 Beispiele für die Analyse von Arbeitsgruppen**

#### **36 Soziogramm**

Moreno (1974)

Messung von Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern durch Erfassung bei den einzelnen Individuen. Vgl. auch Hiltmann (1977. S. 141 f.), Ardelt (1987).

#### **37 Skala zur Erfassung von sozialen Stressoren am Arbeitsplatz**

Frese/Zapf (1987)

Fragebogen mit 17 Items und Kurzformen zur Erfassung von Gruppenproblemen anhand individueller Beurteilung.

#### **38 Fragebogen zur Analyse von Problemen in Arbeitsgruppen**

Fink (1985. S. 134 ff.)

Fragebogen mit 54 Items, auszufüllen von jedem Gruppenmitglied.

## 2.2 Beispiele für Persönlichkeitstests

### 2.2.1 Umfassend standardisierte Verfahren

#### **39** Der 16 Persönlichkeits-Faktoren Test (16 PF)

Schneewind et al. (1983)

Deutsche Version des «16 PF» von Cattell; Fragebogen mit 192 Items (verteilt auf 16 Skalen).

#### **40** Freiburger Persönlichkeits-Inventar (FPI)

Fahrenberg /Selg (1973)

Fragebogen zu Selbst- und Fremdeinschätzung von Eigenschaftsdimension; Gesamtform mit 212 Items und zwei kürzeren parallelen Halbformen A und B mit je 114 Items sowie einer Kurzform mit 76 Items. Vgl. hierzu z.B. Brickenkamp (1975. S. 438 ff., 1983. S. 841), Hiltmann (1977. S. 162 ff.), Neuberger/Allerbeck (1978. S. 140 ff.), Daumenlang/Johann (1984).

#### **41** Giessen-Test (GT)

Beckmann/Richter (1972)

Persönlichkeitstest-Fragebogen in unterschiedlicher Form für Selbst- und Fremdeinschätzung mit je 40 Items. Vgl. auch Brickenkamp (1975. S. 443 f., 1983. S. 844), Hiltmann (1977. S. 165 ff.)

#### **42** MMPI

Blaser/Gehring (1972)

Deutsche Version des «Minnesota Multiphasic Personality Inventory» von Hathaway/McKinley; Fragebogen mit 550 Items (und zusätzlich 15 wiederholten) sowie zahlreichen Skalen; Kurzform zur Handauswertung und Computerform (Gesamt- und Kurzform). Einsatz vorwiegend im klinischen Bereich. Vgl. Hiltmann (1977. S. 145 ff.).

### 2.2.2 Einfache Verfahren

#### **43** Egogramm

Dusay 1977

Schematische Darstellung der Persönlichkeitsstruktur auf Basis der Transaktions-Analyse; 143 Fragen zum Selberbeantworten. Deutsche Version in Kälin (1985. S. 36 ff.).

#### **44** Mini-Skript

Kahler/Capers (1974)

Vereinfachte Analyse der inneren «Antreiber» auf Basis der Transaktions-Analyse; 50 Fragen zum Selberbeantworten. Deutsche Version in Kälin (1985. S. 86 ff.).



## **2.3 Beispiele für Fragebogen zur Erfassung spezieller Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale**

### **2.3.1 Auslandsorientierung**

#### **45 Auslandsorientierungs-Test**

Dichtl et al. (1986)

Einfacher Test auf Basis eines Fragebogens mit 20 Items zur Selbstbeantwortung (gemäss Autoren genügend validiert).

### **2.3.2 Führungsverhalten (Fremdbeurteilung)**

#### **46 Führungsverhalten-Beschreibung (Esso Deutschland)**

Daniel (1982. S.105 f.)

Fragebogen für einzelne Mitarbeiter mit 32 Items; Auswertung durch Experten und Feedback an den Vorgesetzten. Stützt sich auf FVVB (siehe Dokumentation 1.4.3). Vgl. auch Reinecke (1983. S. 207 ff., 308 ff.).

#### **47 Fragebogen zur Führungs- und Arbeitssituation (Hamburg-Mannheimer Versicherungsgesellschaft)**

Reinecke (1983. S. 312 ff., 213 f.)

Fragebogen für einzelne Mitarbeiter mit 30 Items (25 beziehen sich auf das Vorgesetztenverhalten); Auswertung durch Experten und Feedback an den Vorgesetzten. Vgl. hierzu vertiefend Claassen, 1985.

#### **48 Fragebogen zur Vorgesetztenbeurteilung (Bertelsmann AG)**

Reinecke (1983. S. 314 ff., 214 f.)

Fragebogen für einzelne Mitarbeiter mit 32 Items; z. T. Auswertung durch Experten und Feedback an den Vorgesetzten. Als Einstieg in das jährlich stattfindende «Januargespräch» (Stärken/Schwächen-Analyse). Teilweise Fragen des FVVB (siehe Dokumentation 1.4.6).

#### **49** Beurteilungsbogen für die Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Untergebenen in den Streitkräften

Mellinger (1981. S. 851)

Fragebogen für einzelne Mitarbeiter mit 20 Items (davon 1 offene Frage) zum Führungsverhalten (Vgl. Reinecke 1983. S. 307).

#### **50** Vorgesetzten-Beurteilung

Keller (1975. S. 75)

Bewertungsformular mit vorwiegend erfolgsorientierten Einschätzungsfeldern und normalverteilten Richtwerten zu 12 Fragen. Gedacht für die Einschätzung durch den entsprechenden Vorgesetzten. (Vgl. Reinecke 1983. S. 306).

### 2.3.3 Direktive Einstellung

#### **51** Fragebogen zur direktiven Einstellung (F-D-E)

Bastine (1969, 1971)

Messung von individuellen Tendenzen zur Lenkung und Kontrolle in sozialen Beziehungen. Fragebogen mit 32 Items zum Selberausfüllen (davon stammen 16 Items, leicht verändert, aus der Extraversionsskala des E.N.NR-Tests). Literatur z. B. Hiltmann (1977. S. 137 ff.), Neuberger/Allerbeck (1978. S. 150 ff.), Kiechl (1985. S. 273 ff., 390 f.).

#### **52** F-Skala zur Erfassung von autoritären Einstellungen

Rogmann (1966)

Fragebogen mit 20 Items zum Selberausfüllen bei Kiechl (1985. S. 198 ff., 382 f.).

#### **53** Fragebogen Mach V

Christie/Geis (1970)

Messung der «machiavellistischen» Einstellung einer Person. Fragebogen mit 20 Items zum Selberausfüllen. Vgl. z. B. Ausführungen bei Kiechl (1985. S. 194 ff., 373 ff.).

## **2.4 Beispiele für spezielle Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen**

### **54 Leistungs- und Potentialbeurteilungskonzept für Arbeitsgruppenmitglieder**

Hilb (1984, S. 33 ff.)

Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern und Führungskräften einer Arbeitsgruppe und globale Einschätzung des Potentials (Beförderungswürdigkeit); durch Selbst-, aber primär Fremdbeurteilung aus verschiedenen Blickwinkeln (Vorgesetzte, Kollegen und u.U. Mitarbeiter) anhand von Qualifikationsbogen, persönlicher Qualifikationsgespräche und extern unterstützter Befragung und Feedbackformulierung; Bildung eines Personal-Portfolios (Vgl. hierzu auch Kap. 3.4.3)

### **55 Key-People-Analysis (KPA)**

Schmid (1985)

Analyse der Führungskräfte der Unternehmung nach fachlichen und führungsmässigen Fähigkeiten sowie nach Alter.

Einstufungsraster (Matrix) nach den drei genannten Dimensionen (einfaches, allgemeines Einschätzungsverfahren): Bestimmen, (Fremd-)Beurteilen der Schlüsselpersonen, Analyse des Ist-Zustandes und von Handlungsalternativen sowie Massnahmenplanung und Durchführung.

### **56 Stärken/Schwächen-Analyse einzelner Mitarbeiter und Ableitung von Entwicklungsmassnahmen**

Hilb (1978, 1984, S.19 ff.)

Aufgrund eines Kreislaufkonzeptes, welches aus den Elementen Leistungsmotivation, Fähigkeiten, Persönlichkeitsfaktoren, Führungsstil (des Vorgesetzten), Leistung, Leistungsbeurteilung und können Arbeitszufriedenheit besteht, kann das Leistungsverhalten des Mitarbeiters beurteilt und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die individuelle Situation wird pragmatisch anhand von Fremd- und Selbstbeurteilung analysiert; dazu kommt das persönliche Gespräch.

**57 Potentialbeurteilung von Führungskräften**

Jeserich (1981. S. 131 ff.)

Diverse Übungen, die entsprechend dem Assessment-Center-Verfahren der Potentialbeurteilung und zum Feedback an den Probanden über sein Verhalten dienen. Vgl. auch Moses/Byham (1977), Schuler/Stehle (1987).

**Anhang zu Teil II**  
**Definitionen, Dokumente und Ergebnisse des empirischen Teils des**  
**Forschungsprojektes**

## Indikatorenraster und Indikator-Definitionen

In diesem Dokument werden die 35 Indikatorengruppen und die einzelnen Indikatoren definiert. Begriffe, die als allgemein verständlich vorausgesetzt werden können oder selbsterklärend sind, werden nur sehr kurz umschrieben. Die präzise Definition einer Indikatorengruppe kann manchmal Schwierigkeiten bereiten, insbesondere wenn sie ein relativ breites oder heterogenes Feld abdeckt. Im Zweifelsfall sind die Definitionen der in der Gruppe zusammengefassten Indikatoren eine zusätzliche Orientierungsgrösse. (Die Ziffern neben den Begriffen sind die projektinternen Indikatorennummern.)

### Bemerkung:

Zur sprachlichen Vereinfachung verwenden wir Begriffe wie «Mitarbeiter», «Führungskräfte» etc. geschlechtsneutral, d. h. sie werden sowohl für männliche wie für weibliche Personen verwendet.

## 1. Zum Beurteilungskriterium Führung (Fü)

### (11) Oberste exekutive Führungsinstanz: Person «CEO»

In dieser Indikatorengruppe fassen wir die Indikatoren zusammen, die sich auf den «CEO» beziehen. Damit ist die Person gemeint, die die höchste exekutive Führungsfunktion in der Unternehmung ausübt. Das aus dem (einstufigen) amerikanischen Boardsystem stammende Kürzel «CEO» (chief executive officer) wird nur aus praktischen Gründen verwendet, denn nach dem schweizerischen Unternehmungsverfassungs-System wird entweder der Delegierte des Verwaltungsrates oder der Vorsitzende der Geschäftsleitung diese Funktion innehaben. Innerhalb der Geschäftsführung ist zudem in der Schweiz das Kollegialitätsprinzip meistens sehr ausgeprägt, d. h. der Vorsitzende ist kein – gemäss Stereotyp – omnipotenter «CEO», sondern «primus inter pares» (vgl. z.B. Rühli 1985. S. 105 ff., Peter-Heinrich 1985. S. 46, Bleicher/Paul 1986).

#### 11.1 Unternehmungssozialisation

Sozialer Anpassungsprozess an die Unternehmung, der mit dem Eintritt des Individuums in die Unternehmung beginnt und grundsätzlich bis zu seinem Austritt andauert. Unternehmungssozialisation ist eine Form der sekundären Sozialisation und ein zentraler sozialpsychologischer Begriff (vgl. Dietrich/Walter 1972. S. 254).

#### 11.2 Soziale Integration

Integration in die Gesellschaft (speziell Rolle(n) ausserhalb des Berufes).

#### 11.3 Erfahrung Führung

Praktische Erfahrungen mit Führungsaufgaben generell und speziell in der gegenwärtigen Funktion.

#### 11.4 Erfahrung Fachlich/Ausbildung

Erfahrung und Wissen in fachlicher Richtung.

#### 11.5 Managertypologie

Grundsätzliche Merkmale der Führungspersönlichkeit.

#### 11.6 Selbstwahrnehmung

Güte und Realitätsbezug des Selbstbildes.

#### 11.7 Einfluss auf Unternehmungspolitik

Relatives Ausmass des Einflusses.

- 
- (12) Oberste exekutive Führungsinstanz: Person Geschäftsführer  
In dieser Indikatorengruppe fassen wir analog zu 11 die Indikatoren zusammen, die sich auf die einzelnen Mitglieder der Geschäftsführung (ohne «CEO») beziehen.
- 12.1 Unternehmungssozialisation  
Sozialer Anpassungsprozess an die Unternehmung, der mit dem Eintritt des Individuums in die Unternehmung beginnt und grundsätzlich bis zu seinem Austritt andauert. Unternehmungssozialisation ist eine Form der sekundären Sozialisation und ein zentraler sozialpsychologischer Begriff (vgl. Dietrich/Walter 1972. S. 254).
- 12.2 Soziale Integration  
Integration in die Gesellschaft (speziell Rolle(n) ausserhalb des Berufes).
- 12.3 Erfahrung Führung  
Praktische Erfahrungen mit Führungsaufgaben generell und speziell in der gegenwärtigen Funktion.
- 12.4 Erfahrung Fachlich/Ausbildung  
Erfahrung und Wissen in fachlicher Richtung.
- 12.5 Managertypologie  
Grundsätzliche Merkmale der Führungspersönlichkeit.
- 12.6 Loyalität  
Loyalität und Identifikation des Geschäftsführers mit seiner Aufgabe, zur Unternehmung und Loyalität zu seinem (-n) Vorgesetzten.
- 
- (2) Oberste exekutive Führungsinstanz als Gruppe  
Wir verstehen darunter die Geschäftsführung als Kollektiv, d. h. die aggregierten Indikatorwerte der einzelnen Mitglieder der Geschäftsführung (inkl. «CEO»).
- 2.1 Homogenität  
Ähnlichkeit in grundlegenden demographischen Merkmalen, in der Managertypologie, in der Haltung und in den Wertvorstellungen.



- 2.2     Kohäsion  
Zusammenhalt, gegenseitige Verstärkung durch Handlung und Verhalten; «am selben Strang ziehen» (im Gegensatz zur Homogenität ein dynamischer Aspekt).
- 2.3     Konfliktverhalten  
Häufigkeit, Verlauf und Handhabung von Konflikten.
- 2.4     Effizienz  
Optimierung der persönlichen Arbeitsorganisation und Güte der gegenseitigen Abstimmung der Geschäftsführungs-Mitglieder.
- 2.5     Strategische Orientierung  
Ausmass des zukunftsorientierten, strategischen Denkens innerhalb der Geschäftsführung.
- 2.6     Kontrolle  
Ausmass und Art der Kontrolle über Geschäftsführungsaufgaben.

- 
- (31)    Führung unternehmungsweit: Führungskultur  
Unter der Indikatorgruppe Führungskultur subsumieren wir die Art und Weise, wie und wie vielfältig in der Unternehmung geführt wird (Prozessverhalten). Hinzu kommen die grundlegenden demographischen Merkmale der Führungskräfte (kollektiv und einzeln), das verwendete Führungsinstrumentarium sowie die Laufbahn- und Fluktuationscharakteristik.
- 31.1    Populationscharakteristik  
Grundlegende demographische Merkmale.
- 31.2    Erfahrung Führung  
Praktische Erfahrungen mit Führungsaufgaben generell und speziell in der gegenwärtigen Funktion.
- 31.3    Erfahrung Fachlich/Ausbildung  
Erfahrung und Wissen in fachlicher Richtung
- 31.4    Unternehmenssozialisation/Laufbahncharakteristik  
(Zur Unternehmenssozialisation vgl. 11.1) Die Laufbahncharakteristik zeigt die Laufbahnverläufe, die das System Unternehmung «ermöglicht». Die Lauf-

bahncharakteristik ist ein mehr formales Element und eine Art Komplement zum inhaltlich sehr weiten Begriff der Unternehmungssozialisation.

- 31.5 Einkommensstruktur  
Löhne<sup>1</sup> aller Führungskräfte, Differenzierung, Leistungsanteil und Entwicklung in den letzten fünf Jahren.
- 31.6 Führungsinstrumentarium  
Merkmale und Vielfalt der Führungsinstrumente.
- 31.7 Fluktuationscharakteristik  
Austrittshäufigkeit, Austrittsgründe und demographische Merkmale der austretenden Führungskräfte.
- 31.8 Mitarbeiter: Beschreibung Betriebsklima, Vorgesetzte  
Die Vorgesetzten als Faktor des Betriebsklimas<sup>2</sup> aus der Sicht der Mitarbeiter (ohne Führungskräfte).
- 31.9 Mitarbeiter: Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten  
Der eigene Vorgesetzte als Faktor der Arbeitszufriedenheit<sup>3</sup> aus der Sicht der Mitarbeiter (ohne Führungskräfte).
- 31.10 Führung: Beschreibung Betriebsklima, Vorgesetzte  
Die Vorgesetzten als Faktor des Betriebsklimas aus der Sicht der Führungskräfte (ohne Mitarbeiter).
- 31.11 Führung: Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten  
Der eigene Vorgesetzte als Faktor der Arbeitszufriedenheit aus der Sicht der Führungskräfte (ohne Mitarbeiter).
- 31.12 Führung: Betriebsklima  
Das Betriebsklima (alle Faktoren, Gesamtwert) aus der Sicht der Führungskräfte (ohne Mitarbeiter).

1 Lohn, Einkommen und Bezahlung werden hier synonym verwendet.

2 Das Betriebsklima gibt die vorherrschenden Eindrücke wider, über die in der Unternehmung typischen Stimmungen, Abläufe und Strukturen.

3 Die Arbeitszufriedenheit drückt aus, wie zufrieden der Einzelne in bezug auf seine Arbeitsstelle ist.

31.13 Führung: Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit (alle Faktoren, Gesamtwert) aus der Sicht der Führungskräfte (ohne Mitarbeiter).

31.14 Dynamik

Kraft zum Anpacken und Erledigen von Aufgaben.

(32) Führung unternehmungsweit: Führungsnachwuchspotential

In dieser Indikatorengruppe werden die Indikatoren zusammengefasst, die die Quantität und die Qualität des potentiellen Führungsnachwuchses messen.

32.1 Nachwuchspotential gesamt

Wieweit genügend potentielle Nachfolger intern vorhanden sind.

32.2 Veränderungsbereitschaft

Bereitschaft zu neuen/andern Verantwortlichkeiten und geographische Mobilität.

32.3 Lernbereitschaft

Bereitschaft, sich aktiv mit Neuem auseinanderzusetzen.

32.4 Einarbeitungszeit (Führungsstelle)

Dauer der Einarbeitung in Führungsstelle (verschiedene Führungsebenen) für potentielle Nachfolger.

## 2. Zum Beurteilungskriterium Mitarbeiter (MA)

### (1) Demographische Daten

Diese Indikatorengruppe umfasst die Indikatoren, die die sogenannten «harten», deskriptiv-statistischen Daten zusammenfassen.

#### 1.1 Populationscharakteristik

Grundlegende demographische Merkmale.

#### 1.2 Ausbildung/Professionalisierung

Fachliche Basis und Bezug zur heutigen Funktion.

#### 1.3 Erfahrung fachlich

Erfahrung fachlicher Richtung.

#### 1.4 Unternehmenssozialisation

Sozialer Anpassungsprozess an die Unternehmung, der mit dem Eintritt des Individuums in die Unternehmung beginnt und grundsätzlich bis zu seinem Austritt andauert. Unternehmenssozialisation ist eine Form der sekundären Sozialisation und ein zentraler sozialpsychologischer Begriff (vgl. Dietrich/Walter 1972. S. 254).

#### 1.5 Einkommenskategorien

Häufigkeiten in den Haupt-Einkommensklassen.

---

### (21) Die Mitarbeiter aggregiert: Fachpotential

Die Indikatorengruppe mit den Indikatoren, die das vorhandene fachliche Potential beschreiben und die Einsatzmöglichkeiten aufzeigen.

#### 21.1 Fachliches Potential gesamt

Ausschöpfung/Nutzung des fachlichen Potentials.

#### 21.2 Veränderungsbereitschaft

Bereitschaft zu neuen/andern Verantwortlichkeiten und geographische Mobilität.

#### 21.3 Lernbereitschaft

Bereitschaft, sich aktiv mit Neuem auseinanderzusetzen.

- 
- (22) Die Mitarbeiter aggregiert: Arbeitszufriedenheit  
Die Arbeitszufriedenheit drückt aus, wie zufrieden der Einzelne in Bezug auf seine Arbeitsstelle ist.
- 22.1 Arbeitszufriedenheit: Gesamtwert  
Der aus den fünf Zufriedenheits-Faktoren gebildete Gesamtwert.
- 22.2 Arbeitszufriedenheit: Kollegen gesamt  
Die eigenen Kollegen als Faktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.3 Arbeitszufriedenheit: Vorgesetzter gesamt  
Der eigene Vorgesetzte als Faktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.4 Arbeitszufriedenheit: Tätigkeit gesamt  
Die Tätigkeit als Faktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.5 Arbeitszufriedenheit: Tätigkeit  
Die einzelnen Items des Zufriedenheits-Faktors Tätigkeit.
- 22.6 Arbeitszufriedenheit: Entwicklung gesamt  
Die eigene Entwicklung als Faktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.7 Arbeitszufriedenheit: Entwicklung  
Die einzelnen Items zum Zufriedenheits-Faktor Entwicklung.
- 22.8 Arbeitszufriedenheit: Bezahlung gesamt  
Die eigene Bezahlung als Faktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.9 Arbeitszufriedenheit: Bezahlung  
Die einzelnen Items des Zufriedenheits-Faktors Bezahlung.
- 22.10 Arbeitszufriedenheit: Arbeitszeit  
Die eigene Arbeitszeit als Zusatzfaktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.11 Arbeitszufriedenheit: sicherer Arbeitsplatz  
Die Sicherheit des Arbeitsplatzes als Zusatzfaktor der Arbeitszufriedenheit.
- 22.12 Arbeitszufriedenheit: Gewichtung der Faktoren

Gewichtung der fünf Faktoren der Arbeitszufriedenheit (Kollegen, Vorgesetzter, Tätigkeit, Entwicklung, Bezahlung).

- 
- (23) Die Mitarbeiter aggregiert:  
Das Betriebsklima gibt die vorherrschenden Eindrücke wieder über die in der Unternehmung typischen Stimmungen, Abläufe und Strukturen.
- 23.1 Betriebsklima: Gesamtwert  
Der Gesamtwert fasst die fünf Faktoren des Betriebsklimas zusammen.
- 23.2 Betriebsklima: allgemeine Fragen gesamt  
Die allgemeinen Fragen als Faktor des Betriebsklimas.
- 23.3 Betriebsklima: allgemeine Fragen  
Die einzelnen Items zum Betriebsklima-Faktor allgemeine Fragen.
- 23.4 Betriebsklima: Kollegen gesamt  
Die Kollegen als Faktor des Betriebsklimas.
- 23.5 Betriebsklima: Vorgesetzte gesamt  
Die Vorgesetzten als Faktor des Betriebsklimas.
- 23.6 Betriebsklima: Information und Mitsprache gesamt  
Die Information und Mitsprache als Faktor des Betriebsklimas.
- 23.7 Betriebsklima: Information und Mitsprache  
Die einzelnen Items zum Betriebsklima-Faktor Information und Mitsprache.
- 23.8 Betriebsklima: Organisation gesamt  
Die Organisation als Faktor des Betriebsklimas.
- 23.9 Betriebsklima: Gewichtung der Faktoren  
Die Gewichtung der fünf Faktoren des Betriebsklimas.
- 
- (24) Die Mitarbeiter aggregiert: Zusammenarbeit speziell  
Die Indikatoren dieser Indikatorengruppe zeigen die Art und Weise, wie die Mitarbeiter, Führungskräfte und organisatorischen Einheiten kooperieren.

- 24.1 Arbeitszufriedenheit: Kollegen  
Die einzelnen Items zum Zufriedenheits-Faktor Kollegen.
- 24.2 Betriebsklima: Kollegen  
Die einzelnen Items zum Betriebsklima-Faktor Kollegen.
- 24.3 Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Einheiten  
Art und Weise wie die organisatorischen Einheiten kooperieren.
- 24.4 Mitarbeiter-Zusammenkünfte  
Häufigkeit von Mitarbeiter-Zusammenkünften und Zusammenkünften mit Angehörigen.
- 24.5 Informationsaustausch  
Informationsverhalten und Mitsprachemöglichkeiten in der Unternehmung.
- 24.6 Offenheit und Vertrauen  
Grad der Offenheit und des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- 
- (25) Der Mitarbeiter aggregiert: Aktivität  
Diese Indikatorengruppe fasst die Indikatoren zur Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zusammen.
- 25.1 Absenzcharakteristik  
Absenzhäufigkeit und Absenzdauer nach Populationsmerkmalen.
- 25.2 Widerstände bei Neuerungen  
Verhalten der Mitarbeiter bei Einführung von Neuerungen.
- 25.3 Nutzung Vorschlagswesen  
Häufigkeit der Vorschläge.
- 25.4 Rücklauf Fragebogen  
Rücklaufscharakteristik nach Populationsmerkmalen.
- 
- (26) Der Mitarbeiter aggregiert: Fluktuationscharakteristik  
In dieser Indikatorengruppe sind die Indikatoren subsumiert, die Veränderungen im Personalbestand, Austrittshäufigkeit, demographische Merkmale und Austrittsgründe erfassen.

- 26.1 Personalbestandesveränderungen  
Veränderungen im Personalbestand in den letzten fünf Jahren.
- 26.2 Austrittshäufigkeit  
Austritte der letzten fünf Jahre.
- 26.3 Verweildauer der Austretenden  
Durchschnittliche Dienstzeit der Austretenden.
- 26.4 Austrittsgründe  
Gründe der Austritte in den letzten fünf Jahren.
- 26.5 Demographische Daten  
Demographische Merkmale der Ausgetretenen.
- 26.6 Rückkehrer  
Häufigkeit von Rückkehrern.

- 
- (31) Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Lohnpolitik  
Diese Indikatorengruppe fasst alle Indikatoren zusammen, die die Art und Weise messen, wie in der Unternehmung materielle Anreize eingesetzt werden.
- 31.1 Lohnstruktur  
Einkommen aller Mitarbeiter in den vergangenen Jahren und Einkommensdifferenzierung.
- 31.2 Lohnentwicklung  
Einkommensentwicklung aller Mitarbeiter in den vergangenen Jahren.
- 31.3 Leistungsanteil  
Leistungskomponente des Einkommens.
- 31.4 Arbeitszufriedenheit: Bezahlung\_gesamt  
Die Bezahlung als Faktor der Arbeitszufriedenheit.
- 31.5 Übrige materielle Anreize  
Form und Ausmass weiterer materieller Anreize.



- 
- (32) Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Nichtmaterielle Anreize  
Die Anreize, die über die materiellen Anreize hinausgehen, werden mit den Indikatoren dieser Indikatorengruppe erfasst.
- 32.1 Bedeutung nichtmaterieller Anreize  
Vielfalt und Häufigkeit von nichtmateriellen Anreizen.
- 32.2 Image als Arbeitgeber  
Ausstrahlung auf den Arbeitsmarkt.
- 32.3 Arbeitszeitregelung  
Merkmale der Arbeitszeitregelung.
- 32.4 Gesicherter Arbeitsplatz  
Wieweit der Arbeitsplatz aus objektiver und subjektiver Sicht gesichert ist.
- 32.5 Entwicklungsmöglichkeiten  
Entwicklungsmöglichkeiten in der Unternehmung aus objektiver und subjektiver Sicht.
- 32.6 Interessante Tätigkeit  
Wieweit Arbeitstätigkeit aus objektiver und subjektiver Sicht als interessant eingestuft wird.
- 32.7 Betriebsklima  
Betriebsklima-Gesamtwert (als nichtmaterieller Anreiz).
- 
- (33) Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Effektivität Personalarbeit  
In dieser Indikatorengruppe stehen die Indikatoren im Vordergrund, mit denen sichtbar wird, wieweit und in welcher Art die Personalarbeit die Unternehmungsziele unterstützt.
- 33.1 Personelle Besetzung  
Personelle (quantitative und qualitative) «Ausstattung» der zusätzlich zur Linie bestehenden Personalfunktion.
- 33.2 Konzeptionelle Qualität  
Konzeptioneller Entwicklungsstand der Personalfunktion (inkl. Aus- und Weiterbildung).

- 33.3     Art des Dienstes  
Merkmale der Personalarbeit (des Dienstes).
- 33.4     Ergebnisse der Personalarbeit  
Konkrete Auswirkungen der Personalarbeit.
- 
- (34)     Personalpolitik und Unternehmungskulturelles: Unternehmungskulturelle Orientierung  
Hier werden die Indikatoren zusammengefasst, die die Besonderheiten der Unternehmungskultur erfassen.
- 34.1     Unternehmungskulturelle Besonderheiten  
Besondere unternehmungskulturelle Merkmale und Branchenspezifisches.
- 34.2     Gewinnorientierung  
Ausmass der Gewinnorientierung sowie weitere Orientierungsschwerpunkte.
- 34.3     Transparenz  
Quantitative und qualitative Informationsdiffusion.
- 34.4     Ausprägung Subkulturen  
Ausmass und Merkmale von (bereichsspezifischen) Subkulturen.
- 34.5     Handhabung von Interessengegensätzen  
Umgang mit Interessengegensätzen und Konflikten.

### 3. Zum Beurteilungskriterium Marketing (Mark)

#### (1) Grundstrategie

Diese Indikatorengruppe umfasst die Indikatoren zu den grundlegenden Marketing-Merkmalen.

##### 1.1 Marktanteil und -wachstum

Marktanteil und Marktwachstum sowie branchentypische Merkmale.

##### 1.2 Marketing-Konzept

Merkmale des Marketing-Konzeptes und Kenntnis über die erfolgsrelevanten Faktoren.

##### 1.3 USP

«Unique selling proposition», d. h. marktrelevante Unterscheidungsmerkmale.

##### 1.4 Imitationsschutz

Relativer Schutz vor Nachahmern.

##### 1.5 Kundenbindung

Interaktionscharakteristik zwischen Kunde und Unternehmung.

---

#### (2) Innovationsverhalten

In dieser Indikatorengruppe sind die Indikatoren zusammengefasst, die das Innovationsverhalten, d. h. Wille und Fähigkeit zu Produkt- und Marktinnovationen, erfassen.

##### 2.1 Forschung & Entwicklung

Merkmale der Forschung und Entwicklung.

##### 2.2 Produkt- und Marktinnovationen

Merkmale der Produkt- und Marktinnovationen.

---

#### (31) Instrumentenmix: Produkt

Die Indikatorengruppe, in der die Indikatoren bezüglich Grundmerkmalen des Produktangebotes zusammengefasst sind.

- 31.1 Produktpalette  
Art und Vielfalt des Produktangebotes.
- 31.2 Qualität  
Produktqualität.
- 31.3 Restriktionen  
Spezielle produktbezogene Rahmenbedingungen.
- 
- (32) Instrumentenmix: Preis  
Die Indikatorengruppe mit den Indikatoren bezüglich Merkmalen der Preispolitik.
- 32.1 Preispolitik  
Grundmerkmale der Preisgestaltung (Konditionen etc.).
- 
- (33) Instrumentenmix: Distribution  
Die Indikatorengruppe, in der die Indikatoren bezüglich Grundmerkmalen der Distribution und Logistik zusammengefasst sind.
- 33.1 Geographische Präsenz  
Schwerpunkte der Distribution nach geographischen Kriterien (Betrachtung von aussen).
- 33.2 Optimierung der Logistik  
Innerbetriebliche Optimierung der Querschnittsfunktion Logistik im Dienste des Marketing (Betrachtung von innen, vgl. Krulis-Randa 1977. S. 83).
- 
- (34) Instrumentenmix: Kommunikation  
Die Indikatorengruppe, in der die Indikatoren bezüglich Grundmerkmalen der Absatzförderung zusammengefasst sind.
- 34.1 PR- und Werbeanstrengungen  
Professionalität der Public Relations (PR) und Werbeanstrengungen.
- 34.2 Image  
Ruf und Bekanntheitsgrad der Unternehmung sowie Image bei der Konkurrenz.

#### 4. Zum Beurteilungskriterium Organisation (Org)

##### (11) Struktur: Aufbau

Die Indikatoren dieser Indikatorengruppe erfassen die Aufbauorganisation (instrumenteller Aspekt der Organisation), d. h. den strukturellen Aufbau der Unternehmung.

##### 11.1 Gliederungsprinzip der Makrostruktur

Allgemeines Gliederungsprinzip der Makrostruktur<sup>1</sup> (Funktion, Produkt, Markt oder Projekt).

##### 11.2 Prinzip der Stellenbildung

Prinzip der Stellenbildung bezüglich sachlich-funktionaler oder personenbezogener Kriterien (ad rem / ad personam).

##### 11.3 Leitungssystem und Strukturelemente

Weisungsprinzip (Einlinien-, Mehrlinienorganisation), Strukturelemente (Stäbe, Dienste etc.) und quantitative Merkmale der Struktur.

##### 11.4 Konfigurationstyp

Typologie der Makrostruktur und Vielfalt der Aufbaustruktur.

##### 11.5 Anzahl Führungsebenen

Anzahl Führungsebenen<sup>2</sup>, d. h. Gliederungstiefe der Organisationsstruktur (vgl. Kieser/Kubicek 1976. S. 125, 245 ff.).

##### 11.6 Leitungsspanne

Anzahl einer Führungskraft (administrativ und direkt) unterstellte Mitarbeiter. Synonym von Führungsspanne oder Kontrollspanne (vgl. Rühli 1985. S. 165)<sup>3</sup>.

##### 11.7 Spezialisierung

Fachliche Schwerpunktbildung in der Unternehmung (Spezialitäten in organisatorischen Einheiten).

<sup>1</sup> Mit Makrostruktur bezeichnen wir die Gesamtstruktur der Unternehmung.

<sup>2</sup> Führungsebenen = Anzahl Hierarchieebenen minus 1 (unterste Hierarchieebene).

<sup>3</sup> Zur direkten Bestimmung der durchschnittlichen Leitungsspanne haben wir folgende Berechnungsart gewählt: Gesamter Personalbestand (Mitarbeiter und Führungskräfte) abzüglich der Anzahl Mitglieder der Geschäftsführung (inkl. „CEO“), dividiert durch die Anzahl Führungskräfte (inkl. Anzahl Mitglieder der Geschäftsführung). Vgl. hierzu auch Hoffmann (1980. S. 432 ff.).

- 11.8 Arbeitsteilung  
Partialisierung der Arbeitstätigkeit an einer Stelle.
- 11.9 Regelungsdichte  
Relative Häufigkeit von Regelungen, die Aufbau, Abläufe und Verhalten determinieren.
- 11.10 Entscheidungscentralisation  
Verteilung der Entscheidungskompetenzen (an der Spitze oder dezentral).
- 11.11 Einfluss des der Geschäftsführung übergeordneten Organes  
Einfluss des Verwaltungsrates auf die Unternehmungspolitik.

---

(12) Struktur: Schwerpunktbildung  
Diese Indikatorengruppe umfasst die Indikatoren, die die strukturellen Schwerpunkte erfassen.

- 12.1 Strategieorientierung  
Wieweit die Organisationsstruktur strategieorientiert ist.
- 12.2 Bereichsdominanz  
Gewichtung der unternehmerischen Hauptfunktion bzw. organisatorischen Hauptbereiche (auf Makroebene).
- 12.3 Auslastung  
Merkmale der unternehmungsweiten und bereichsspezifischen Auslastung.

---

(13) Struktur: Ablauf/Automatisierung  
Die Indikatoren dieser Indikatorengruppe erfassen die Ablauforganisation (instrumentelle Aspekte der Organisation), d. h. die strukturell (mit Hilfsmitteln) determinierten Abläufe.

- 13.1 Automatisierungsgrad  
Ausmass des Einsatzes technischer Rationalisierungsmittel und -möglichkeiten.
- 13.2 Nutzung der Automatisierung  
Auslastung der vorhandenen technischen Rationalisierungsmittel und -möglichkeiten.

- 13.3     Organisatorische Hilfsmittel  
Merkmale der (klassischen) organisatorischen Hilfsmittel.
- 13.4     Determiniertheit der Abläufe  
Handlungsspielraum in den Abläufen.
- 13.5     Sitzungsintensität  
Charakteristisch der regelmässigen innerbetrieblichen Zusammenkünfte, Sitzungen etc.
- 13.6     Einfluss informaler Strukturen  
Bedeutung und Vielfalt informaler Strukturen
- 
- (14)     Struktur: Unternehmungsplanung  
Diese Indikatorengruppe beinhaltet die Indikatoren zur Erfassung der Unternehmungsplanung. Unternehmungsplanung bezeichnen wir hier als gedankliche Vorwegnahme und Strukturierung (erwarteter) zukünftiger Ereignisse.
- 14.1     Planungsumfang  
Breite und Tiefe der Unternehmungsplanung.
- 14.2     Planungsprozedere  
Merkmale des Planungsprozesses.
- 
- (15)     Struktur: Wirkung auf Betriebsklima  
Gruppe der Indikatoren zur Erfassung des Einflusses der Organisationsstruktur auf das Betriebsklima.
- 15.1     Betriebsklima: Beschreibung Organisation  
Die einzelnen Items zum Betriebsklima-Faktor Organisation; Beschreibung und Beurteilung des instrumentellen Aspektes der Organisation aus subjektiver Sicht.
- 
- (21)     Flexibilität: Aktions- und Reaktionsfähigkeit  
In dieser Indikatorengruppe fassen wir die Indikatoren zusammen, die die Aktions- und Reaktionsfähigkeit erfassen. Die Aktions- und Reaktionsfähigkeit

betrachten wir als wesentlichen Teil der Flexibilität der Unternehmung (= institutionelle Betrachtungsweise der Organisation<sup>1</sup>) und verstehen darunter die Geschwindigkeit und Treffsicherheit in den reaktiven und aktiven Handlungen der Unternehmung.

21.1 Durchlaufzeiten

Relative Geschwindigkeit, mit der Transformationsprozesse oder Teile davon ablaufen, sowie Durchsetzungsgeschwindigkeit von Geschäftsführungsentscheidungen.

21.2 Bürokratietendenzen

Tendenzen zu Unflexibilität, Schwerfälligkeit, Über-Regelung und Erstarrung.

21.3 Einarbeitungszeit und Mobilität

Einarbeitungszeit in einzelne Stellen und geographische Mobilität der Mitarbeiter und Führungskräfte.

---

(22) Flexibilität: Innovations- und Veränderungsdynamik

Die Innovations- und Veränderungsdynamik betrachten wir als wesentlichen Teil der Flexibilität der Unternehmung und verstehen darunter die innere Kraft zu Neuerungen und Verbesserungen sowie den entsprechenden Veränderungstakt.

22.1 Innovationsfähigkeit

Merkmale des Innovationsprozesses, gegliedert nach Produkt, Markt und das sozio-technische System betreffend (Organisation / Technik / Führung / Mitarbeiter).

22.2 Veränderungsdynamik

Veränderungsgeschwindigkeit und -tiefe (Neuerungen und Verbesserungen).

1 Vgl. Wohlgemuth (1984. S. 35 f.)



## 5. Zum Beurteilungskriterium Finanzen (Fin)

Vorbemerkung: Die Indikatoren und Indikatorengruppen dieses Beurteilungskriteriums haben insofern einen etwas besonderen Stellenwert gegenüber den andern Beurteilungskriterien, da sie z. T. auch dazu dienen, die abhängige Variable im Untersuchungsdesign zu bestimmen und abzusichern (vgl. Kap. 5.3, 5.4).

---

### (1) Bilanz und Erfolgsrechnung

Diese Indikatorengruppe setzt sich zusammen aus den aussagekräftigsten Indikatoren (im Sinne von Kennzahlen) aus Bilanz und Erfolgsrechnung.

#### 1.1 Passiven

Quantitative und qualitative Merkmale des Kapitals.

#### 1.2 Aktiven

Quantitative und qualitative Merkmale des Vermögens.

#### 1.3 Erfolg

Finanzielle Erfolgsmerkmale.

---

### (21) Kennzahlen: Rentabilitätswerte

Diese Indikatorengruppe umfasst die im Rahmen dieser Untersuchung wesentlichen Indikatoren (im Sinne von Kennzahlen) zur Rentabilität.

#### 21.1 Rentabilität

Rentabilität-Kennzahlen.

---

### (22) Kennzahlen: Kapitalstruktur und Liquidität

Diese Indikatorengruppe umfasst die im Rahmen dieser Untersuchung wesentlichen Indikatoren (im Sinne von Kennzahlen) zur Kapitalstruktur und Liquidität.

#### 22.1 Kapitalstruktur

Kapitalstruktur-Kennzahlen.

22.2     Liquidität  
Liquidität-Kennzahlen.

---

(23)     Kennzahlen: Aktivität  
Diese Indikatorengruppe umfasst die im Rahmen dieser Untersuchung wesentlichen Indikatoren (im Sinne von Kennzahlen) zur Aktivität (vgl. Volkart 1987, S. 207).

23.1     Kapital- und Vermögensbewegung  
Kennzahlen zur Bewegung von Kapital- und Vermögenswerten.

## **6. Zum Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung (UE)**

### **(1) Geschichte**

In dieser Indikatorengruppe sind die Indikatoren zum geschichtlichen Hintergrund und zu den Entwicklungsphasen der Unternehmung subsumiert.

#### **1.1 Gründung**

Gründungsprozess.

#### **1.2 Erfahrungsgeschichte**

Entwicklungsphasen bis zur Gegenwart.

---

### **(2) Unternehmungsphilosophie**

Die Indikatoren zur ideellen Grundlage der Unternehmung sind in dieser Indikatorengruppe zusammengefasst.

#### **2.1 Eigentumsverhältnisse**

Eigentums- und Eigentümer-Merkmale.

#### **2.2 Klarheit des Business-Konzeptes**

Grundphilosophie der unternehmerischen Geschäftstätigkeit und die Unternehmungsziele.

Unternehmung (Betrieb): Nr.

C Dr. A.C. Wohlgemuth, Zollikon (Schweiz)

Standard-Fragebogen für die anonyme Befragung: Unser Betriebsklima - meine Arbeitszufriedenheit

## Teil A. Das allgemeine Betriebsklima



## ANLEITUNG ZUR BEANTWORTUNG DER FRAGEN

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz offen. Nur so kann ein realistisches Bild entstehen. Die Auswertung erfolgt gesamthaft und anonym.

Kreuzen Sie also jeweils das Antwortfeld an, welches Ihrer eigenen Meinung am meisten entspricht.

## Beispiel:

Unser Betrieb ist gut organisiert.

	stimmt					stimmt nicht				
Stimmen Sie dieser Aussage voll zu, kreuzen Sie bitte Feld 1 an.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Stimmen Sie dieser Aussage weitgehend zu, kreuzen Sie bitte Feld 2 an.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Stimmen Sie dieser Aussage überhaupt nicht zu, kreuzen Sie bitte Feld 5 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
Stimmen Sie dieser Aussage weitgehend nicht zu, kreuzen Sie bitte Feld 4 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Nur wenn Sie dieser Aussage weder zustimmen noch sie verneinen möchten, kreuzen Sie das mittlere Feld an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Die Fragen beziehen sich auf den Betrieb, in dem Sie arbeiten, als Ganzen - nicht nur auf Ihren eigenen Arbeitsplatz. Bitte beschreiben Sie, wie Sie Ihren Betrieb - soweit Sie ihn über Ihren Arbeitsplatz hinaus kennen - sehen.

Am Ende jedes Fragebogenteils haben Sie dann Gelegenheit zu einer persönlichen Bewertung der Situation in Ihrem Betrieb. Äussern Sie bitte zunächst ganz spontan, wie gut oder schlecht Sie den jeweils abgefragten Bereich einschätzen. Danach geben Sie bitte an, wie wichtig der genannte Bereich für Sie ist und wie Sie die Verbesserungsmöglichkeiten einschätzen.

Bedenken Sie: Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen ohne langes Nachdenken vor.

Viel Erfolg!

## Legende:

- Vergleich Untersuchg.BRD
- Durchschnitt aller Firmen

## Bitte beantworten Sie zunächst einige allgemeine Fragen

- B1. Unsere Unternehmung legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter gern hier arbeiten.
- B2. Es ist angenehm, für unsere Unternehmung zu arbeiten.
- B3. In unserem Betrieb werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten.
- B4. Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Leute bei den Arbeitsbedingungen in unserem Betrieb krank werden.
- B5. In unserem Betrieb kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen.
- B6. In unserer Unternehmung ist das Wohlergehen der Mitarbeiter das Wichtigste.

	stimmt					stimmt nicht				
B1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
B2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
B3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
B4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
B5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
B6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Durchschnittswert Frageblock  
(umgepolt)



**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Kollegen**

	stimmt				stimmt nicht
B7. Das Betriebsklima ist zu unpersönlich.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B8. Wenn jemand Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen.	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B9. So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt in unserem Betrieb - hier denkt jeder nur an sich selbst.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B10. Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B11. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so gross, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B12. In unserem Betrieb behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B13. Wer sich in unserem Betrieb vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B14. Hinter Höflichkeitsfloskeln und Komplimenten wird all das versteckt, was in unserem Betrieb schief läuft.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B15. Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B16. Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B17. In unserem Betrieb gibt es zwar Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach aussen und nach oben hin ist alles in schönster Ordnung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
B18. Persönliche, den anderen verletzende Kritik gibt es bei uns Kollegen nicht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Beziehungen zwischen den Kollegen" insgesamt:

- Die Beziehungen zwischen den Kollegen bei uns sind insgesamt	gut	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	schlecht
- Dass die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich insgesamt für	besonders wichtig	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	nicht so wichtig
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Beziehungen zwischen den Kollegen" in unserem Betrieb beurteile ich als	gut	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	schlecht

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Vorgesetzte in dieser Unternehmung**

(Denken Sie dabei nicht nur an Ihren unmittelbaren Vorgesetzten!)

	stimmt					stimmt nicht				
B22. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B23. Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in wirklicher Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B24. Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B25. Unsere Vorgesetzten möchten gerne so wirken, als wüssten sie alles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B26. Die Stimmung im Betrieb ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B27. Die Vorgesetzten versuchen oft, von ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B28. Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B29. Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B30. Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B31. Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B32. Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B33. Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B34. Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B35. Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Führung" durch die Vorgesetzten in dieser Unternehmung insgesamt:

- Die Führung durch die Vorgesetzten ist insgesamt	gut	(1) (2) (3) (4) (5)	schlecht
- Dass die Führung durch die Vorgesetzten gut ist, halte ich insgesamt für	besonders wichtig	(1) (2) (3) (4) (5)	nicht so wichtig
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Führung" in unserem Betrieb beurteile ich als	gut	(1) (2) (3) (4) (5)	schlecht

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Information und Mitsprache

	stimmt					stimmt nicht				
B39. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir <u>ausreichend</u> informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B40. In unserem Betrieb sind wir <u>nie rechtzeitig</u> über das informiert, was für uns wichtig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B41. In unserem Betrieb kommt es recht oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B42. Die Leitung unseres Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B43. Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen der Planungen zu tragen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B44. Über Dinge, die unsere Arbeit betreffen, werden wir ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B45. In unserem Betrieb werden schon lange vor der Einführung neuer Maschinen oder neuer Einrichtungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B46. Die Information über die geplante Einführung von neuen Maschinen, Einrichtungen oder ähnlichem ist so <u>ausreichend</u> , dass wir genau wissen, was auf uns zukommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B47. Über Dinge wie Auftragsrückgang, Stellenstreichungen, Produktionseinschränkungen, Kurzarbeit werden wir rechtzeitig unterrichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B48. Aus offiziellen Quellen (z.B. Rundschreiben, Schwarzes Brett, Betriebszeitung u.a.) erfährt man nur das, was längst gelaufen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie nun die Bereiche "Information" und "Mitsprache" insgesamt:

- Die Information bei uns funktioniert insgesamt	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>gut</span> <span>schlecht</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> 1           <input type="radio"/> 2           <input checked="" type="radio"/> 3           <input type="radio"/> 4           <input type="radio"/> 5         </div>				
- Dass die Information gut funktioniert, halte ich insgesamt für	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>besonders wichtig</span> <span>nicht so wichtig</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> 1           <input type="radio"/> 2           <input checked="" type="radio"/> 3           <input type="radio"/> 4           <input type="radio"/> 5         </div>				
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Information" in unserem Betrieb beurteile ich als	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>gut</span> <span>schlecht</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> 1           <input type="radio"/> 2           <input checked="" type="radio"/> 3           <input type="radio"/> 4           <input type="radio"/> 5         </div>				
- Die Mitsprachemöglichkeiten sind bei uns insgesamt	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>gut</span> <span>schlecht</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> 1           <input type="radio"/> 2           <input checked="" type="radio"/> 3           <input type="radio"/> 4           <input type="radio"/> 5         </div>				
- Dass die Mitsprachemöglichkeiten gut sind, halte ich insgesamt für	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>besonders wichtig</span> <span>nicht so wichtig</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> 1           <input type="radio"/> 2           <input checked="" type="radio"/> 3           <input type="radio"/> 4           <input type="radio"/> 5         </div>				
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Mitsprachemöglichkeiten" in unserem Betrieb beurteile ich als	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>gut</span> <span>schlecht</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="radio"/> 1           <input type="radio"/> 2           <input checked="" type="radio"/> 3           <input type="radio"/> 4           <input type="radio"/> 5         </div>				

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Organisation

- B55. In unserem Betrieb sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das grösste Problem.
- B56. Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, dass damit Geld verdient werden kann.
- B57. Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen der Vorgesetzten ausführen.
- B58. In unserem Betrieb geht vieles über den "Dienstweg". Nichteinhaltung des Dienstwegs gilt als Verstoß gegen die Betriebsregeln.
- B59. Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.
- B60. In unserem Betrieb geht es sehr bürokratisch zu.
- B61. Bei uns sind Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil.
- B62. Hier wird nichts dem Zufall überlassen, es gibt für alle Vorkommnisse Anweisungen, was zu tun ist.
- B63. Bei uns ist alles sehr gleichförmig, es gibt viel Routine.
- B64. Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte.

stimmt stimmt nicht

1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

|-----|-----|-----|-----|

Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Organisation" insgesamt:

- Die Organisation bei uns ist insgesamt

gut schlecht

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Dass die Organisation bei uns gut ist, halte ich insgesamt für

besonders wichtig nicht so wichtig

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Organisation" in unserem Betrieb beurteile ich als

gut schlecht

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## Teil B. Meine Arbeitszufriedenheit



Bitte nehmen Sie jetzt Stellung zu Ihrer gegenwärtigen Arbeit. Äussern Sie dabei Ihre ganz persönliche Meinung. Es ist klar, dass es bei jeder Arbeit gute und schlechte Seiten gibt. Sie sollen so antworten, wie Sie im grossen und ganzen darüber denken.

Überlegen Sie nicht lange - die erste Reaktion ist meist die beste.

Lassen Sie bitte keine Frage aus! Sie sollten also bei jeder Frage eine der angegebenen Möglichkeiten ankreuzen!

Legende:

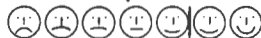
— Durchschnitt aller Firmen

### Meine eigenen Kollegen

Gemeint sind die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben (es ist klar, dass Sie hier nur ein Durchschnittsurteil angeben können).

- |                        |                             |                                  |                                    |                               |
|------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| A1. stur               | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A2. hilfsbereit        | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A3. zerstritten        | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A4. sympathisch        | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A5. unfähig            | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A6. guter Zusammenhalt | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A7. faul               | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A8. angenehm           | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |

- Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)



- Dass ich mit meinen Kollegen zufrieden bin, halte ich für

besonders wichtig  
 1 2 3 4 5

- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meinen Kollegen beurteile ich als

gut schlecht  
 1 2 3 4 5

### Mein Vorgesetzter

Gemeint ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter (der eine Stufe höher steht als Sie, der Ihnen Anweisungen geben und Sie kontrollieren kann).

- |                                     |                             |                                  |                                    |                               |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| A12. ungerecht                      | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A13. aktiv                          | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A14. rücksichtsvoll                 | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A15. unhöflich                      | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A16. versteht was von seiner Arbeit | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A17. setzt sich nicht für uns ein   | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A18. fair                           | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A19. unbeliebt                      | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A20. vertraue ihm                   | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A21. informiert schlecht            | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A22. lässt uns mitreden             | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| A23. nörglerisch                    | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)



- Dass ich mit meinem Vorgesetzten zufrieden bin, halte ich für

besonders wichtig  
 1 2 3 4 5

- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meinem Vorgesetzten beurteile ich als

gut schlecht  
 1 2 3 4 5

Meine TätigkeitGemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.

A27. gefällt mir	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A28. langweilig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A29. festgefahren	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A30. unselbständig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A31. nutzlos	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A32. angesehen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A33. enttäuschend	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A34. unterfordert mich	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A35. sehe Ergebnisse	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A36. kann meine Fähigkeiten einsetzen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A37. kann eigene Ideen verwirklichen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A38. verantwortungsvoll	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)
- Dass ich mit meiner Tätigkeit zufrieden bin, halte ich für
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meiner Tätigkeit beurteile ich als



besonders wichtig      nicht so wichtig

1 2 3 4 5

gut      schlecht

1 2 3 4 5

Meine Entwicklung

Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtkommen (Ihre bisherigen und zukünftigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Weiterbildung und zur Uebernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben).

A42. gut	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A43. sicher	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A44. angemessen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A45. wenig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A46. ungeregelt	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A47. kaum Möglichkeiten	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A48. leistungsgerecht	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A49. enttäuschend	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A50. gibt mir Auftrieb	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)
- Dass ich mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden bin, halte ich für
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten beurteile ich als



besonders wichtig      nicht so wichtig

1 2 3 4 5

gut      schlecht

1 2 3 4 5

Meine Bezahlung

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten (einschliesslich Zulagen, Zuschläge, 13. Monatsgehalt usw.)

A54. schlecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A55. fair	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A56. zufriedenstellend	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A57. unangemessen	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A58. ungerecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A59. leistungsgerecht	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A60. entspricht meiner Verantwortung	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)
- Dass ich mit meiner Bezahlung zufrieden bin, halte ich für
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meiner Bezahlung beurteile ich als



besonders wichtig      nicht so wichtig

1 2 3 4 5

gut      schlecht

1 2 3 4 5

Meine Arbeitszeit

A64. Ich bin mit der Einteilung der Arbeitszeit zufrieden.

ja ☐ | eher ja ☐ 2 | eher nein ☐ 3 | nein ☐ 4Gesicherter Arbeitsplatz

A65. Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist hoch.

ja ☐ 1 | eher ja ☐ 2 | eher nein ☐ 3 | nein ☐ 4

- Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit? (Kreuzen Sie bitte das zutreffende Gesicht an.)



- Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung, Preise, Gesundheit, Liebe, Politik, Nachbarn usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben? (Kreuzen Sie bitte das zutreffende Gesicht an.)

Ergänzungsfragen

E1. Ich hätte gerne mehr Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung.

ja ☐ 1 | eher ja ☐ 2 | eher nein ☐ 3 | nein ☐ 4

E2. Meine beruflichen Erfahrungen kann ich an der gegenwärtigen Stelle viel zu wenig einsetzen.

ja ☐ 1 | eher ja ☐ 2 | eher nein ☐ 3 | nein ☐ 4E3. Veränderungsbereitschaft aus heutiger Sicht: Ich wäre grundsätzlich bereit, in dieser Unternehmung neue Verantwortung zu übernehmen, und zwar (beide Zeilen ankreuzen)

- vor allem fachlich (neue Sachaufgaben)

ja ☐ 1 | eher ja ☐ 2 | eher nein ☐ 3 | nein ☐ 4

- vor allem führungsmässig (mehr Führungsaufgaben)

ja ☐ 1 | eher ja ☐ 2 | eher nein ☐ 3 | nein ☐ 4E5. Sind Ihnen gegenwärtig eigene Mitarbeiter unterstellt?- nein ☐ 2- ja ☐ 1 → Angenommen, Sie würden heute befördert und Ihr bestgeeigneter Mitarbeiter müsste als Nachfolger einspringen, wieviel Zeit - wenn überhaupt - würde dieser schätzungsweise brauchen, um sich die notwendigen Fertigkeiten anzueignen (Monate/Jahre)?keine ☐ 1 | 1 Mt. ☐ 2 | 3 Mt. ☐ 3 | 6 Mt. ☐ 4 | 1 J. ☐ 5 | 3 J. ☐ 6 | 6 J. ☐ 7 | 10-15 J. ☐ 8 | nie lernen ☐ 9

Zum Schluss nun noch einige Angaben zu Ihrer Person. Diese sind notwendig, damit die Befragung mit den Ergebnissen aus anderen Untersuchungen verglichen werden kann. Ihre Anonymität bleibt vollständig gewahrt.

P1. Alter

unter 26 Jahre ☐ 1  
 26 - 35 Jahre ☐ 2  
 36 - 45 Jahre ☐ 3  
 46 - 55 Jahre ☐ 4  
 über 55 Jahre ☐ 5

P2. Dienstalter:

a) Anzahl Jahre bereits in der Unternehmung

unter 2 Jahre ☐ 1  
 2 - 5 Jahre ☐ 2  
 6 - 10 Jahre ☐ 3  
 über 10 Jahre ☐ 4

b) Anzahl Jahre an gegenwärtiger Stelle

unter 2 Jahre ☐ 1  
 2 - 5 Jahre ☐ 2  
 6 - 10 Jahre ☐ 3  
 über 10 Jahre ☐ 4

P3. Ausbildung

(Bitte nur die höchste abgeschlossene Ausbildung ankreuzen.)

Grundschule/Volksschule/Anlehre ☐ 1  
 Berufslehre-Abschluss/Meister ☐ 2  
 Mittelschulabschluss (Matura/Abitur/Handels- oder Lehrerdiplom) ☐ 3  
 Abschluss einer höheren Fachschule (HTL, HHV, IAP etc.) ☐ 4  
 Hochschulabschluss ☐ 5  
 Andere, nämlich.....

P4. Zu welchem Bereich gehört Ihre Stelle?

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4

anderer Bereich, nämlich .....

→ Haben Sie alle Fragen beantwortet?

Hallo:

Sie sind am Ende des Fragebogens.  
 Wie haben Sie sich im zweiten Teil gefühlt?

strengt mich an ☐ 1  
 fällt mir leicht ☐ 2  
 verstehe nicht immer alles ☐ 3  
 interessiert mich ☐ 4  
 langweilt mich ☐ 5  
 anderes Gefühl,  
 nämlich .....

Vielen Dank für Ihre  
 wertvolle Mitarbeit!

Dr. André C. Wohlgemuth  
Postfach 161, 8702 Zollikon

Wichtige Informationen zum Fragebogen

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr

Wie Sie wahrscheinlich bereits erfahren haben, führe ich eine Befragung zum Thema "Betriebsklima - Arbeitszufriedenheit" durch und bitte Sie um Ihre Meinung. Die Untersuchung findet auch in anderen Unternehmungen verschiedener Branchen statt und ist Teil meiner Habilitationsschrift (wissenschaftliche Arbeit).

Der Sinn dieses Forschungsprojektes besteht darin, genauere Hinweise zu erhalten, wie die Mitarbeiter von Schweizer Unternehmungen das Betriebsklima und ihre Arbeitszufriedenheit einschätzen.

- A: Die Fragen zum Betriebsklima: Hier beschreiben Sie den im Betrieb vorherrschenden Eindruck über die typischen Stimmungen, Abläufe und Strukturen in der gesamten Unternehmung.
- B: Die Fragen zur Arbeitszufriedenheit: Hier bewerten Sie Ihre selbstgemachten Erfahrungen, bezogen auf Ihre eigene Arbeitsstelle.

Ich bitte Sie, die Fragen offen und frei zu beantworten, da sonst die Untersuchungsergebnisse verfälscht und die Forschungen wertlos sind. Dafür garantiere ich Ihnen vollständige Anonymität:

1. Schreiben Sie auf keinen Fall Ihren Namen auf den Fragebogen!
2. Der Fragebogen gelangt nicht in die Hände der Geschäftsführung und wird nach der Auswertung vernichtet.
3. Die Auswertung (im Rechenzentrum der Universität Zürich) erfolgt pro Gesamtbetrieb - niemals für einzelne Mitarbeiter.
4. Nachträglich kann der Ausfüller eines bestimmten Fragebogens nicht mehr ermittelt werden.

Ihre Antworten helfen die Probleme der Arbeitswelt besser zu verstehen und tragen dazu bei, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Nach Abschluss der Untersuchungsauswertung werden Sie über die Ergebnisse informiert (spätestens anfangs 1987).

Was ist zu tun?

Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen Sie ungefähr 30 Minuten. Danach verwenden Sie bitte den beiliegenden Briefumschlag und werfen Sie diesen in die Urne am Haupteingang (Kassa ..... ) bis spätestens am ... Juli.  
(Wenn Sie noch Fragen haben, können Sie sich an Herrn ..... wenden.)

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit und gutes Gelingen!

Information der Geschäftsführung an die Mitarbeiter

(Vorschlag)

Umfrage 1986 "Unser Betriebsklima - meine Arbeitszufriedenheit"

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

Unsere Unternehmung hat die Möglichkeit erhalten, an einem Forschungsprojekt teilzunehmen, welches in mehreren ausgewählten Betrieben verschiedener Branchen durchgeführt wird. Sie werden darum in den nächsten Tagen einen Fragebogen zum Thema "Betriebsklima/Arbeitszufriedenheit" erhalten.

Ziel ist es, genauere Hinweise zu erhalten, wie die Mitarbeiter von Schweizer Unternehmungen das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit einschätzen. Der Forschungsprojektleiter, Herr Dr. A. Wohlgemuth, macht die Untersuchung in eigener Verantwortung im Rahmen seiner Habilitationsarbeit an der Universität Zürich.

Ihre persönliche Meinung ist hierbei sehr wichtig. Sie werden gebeten, den Fragebogen sorgfältig und aufrichtig auszufüllen. Die Umfrage ist vollständig anonym. (Ihr Name wird nicht erfasst.) Nach Abschluss der Auswertung wird Herr Wohlgemuth allen Beteiligten die Gesamtergebnisse bekanntgeben und die Geschäftsführung auf allfällige Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam machen.

Der Fragebogen wird Ihnen am ..... abgegeben und ist bis ....., im beigelegten neutralen Briefumschlag verschlossen, in die Urne am Haupteingang einzuwerfen. Bitte füllen Sie den Fragebogen für sich alleine aus. Sie können dies zuhause tun, in einer Pause oder wenn Sie während der Arbeit zwischen durch eine halbe Stunde Zeit finden.

Wir danken Ihnen für Ihre aktive Unterstützung!

Die Geschäftsführung

Unternehmung :

\*\*\*\*\*  
\* CEO - Questionnaire \*  
\*\*\*\*\*

CEO :

Datum :

Zeit (Dauer) :

Ort :

Hinweise/  
Bemerkungen :

Uebersicht CEO-Questionnaire

1. Historische Entwicklung der Unternehmung
2. Unternehmungspolitik
3. Personalpolitik
4. Profil CEO
5. Zu GF-Mitgliedern
6. Produktqualität
7. Innovationsfähigkeit
8. Flexibilität
9. Schlussfragen

1. Historische Entwicklung der Unternehmung1.1 Alter (Gründungsjahr)

- Art der Gründung? (Selbständigkeit, Originalität)

- Wieweit spezif. Gründungsgedanke noch präsent (Tradit.)? 100 0--0--0--0--0 0%

1.2 Entwicklungsstadien der Unt.

- gr. Krisen (Anz., "Tiefe"): K'erfa. m s.gr. 0--0--0--0--0 keine
- gr. struk. Veränd.: Durchschn. p. 10 J. = .....? (vgl. 8.2)
- Kauf/Verkauf Unt'teile: Durchschn. p. 10 J. = .....? zT
- geogr. Präsenz der Unt. und Prod. (Distribut.): Konzent. der Kräfte? J 0--0--0 N

Gibt es hierzu Dokumente?

(Firmengesch., externe Berichte über Unt., Geschäfts-(5 J!), Aktionärs- und Sozialberichte)

1.3 Unabhängigkeit

- von aussen (Holding, Konzern)

völlig 0--0--0--0--0 v.ab-  
unabhäng. hängig

- Besitzverhältnisse? 90+ 51 -5%  
(Streuung der Anteile) in einer Hand 0--0--0--0--0

- Abh. von Lieferantenseite (Anz.)? (Vgl. wicht. Konkur.) s.gr. 0--0--0--0--0 s.kl.
- Abh. von Kundenseite (Anz.)? (Vgl. wicht. Konkur.) s.gr. 0--0--0--0--0 s.kl.

2.6 Sortimentsbreite im Vgl. zu wichtigsten Konkurr.?

bed.	bed.
gr.	gl. kl.
0--0--0--0--0	

- Diversifikationscharakteristik?  
(wieweit in eigener "Webart")?

s.	s.
homogen	heterogen
0--0--0--0--0	

2.7 Vertikale Integration im Vgl. zu wichtigsten Konkurr.?

bed.	bed.
höh.	gl. nied.
0--0--0--0--0	

2.8 Verhältnis Eigenfertigung/Zukauf? (Basis Selbstkost.) .... / ....

- gr. Schwankungen? (wieweit Steuerung)

zT
zweckmässig policy J 0--0--0 N

2.9 Intensität F+E gegenüber wichtigsten Konkurr.?

	bed.	bed.
	höh.	gl. nied.
- Breite	0--0--0--0--0	
- Tiefe	0--0--0--0--0	

Durchschnitt. Entwicklungszeit f. neue Hauptprod'e? (Durchschn. Mt./J.)

In letzten 5 Jahren wieviele F+E-Projekte aufgegeben?

- absolut .... Anz.  
- von gesamt .... %

2.10 Verkauf von "internem" Know-how (Markt oder Org./Tech./Fü.)?

/ Welche Art von Know-how konkret?

- regelmässig?

zT
J 0--0--0 N

J 0--0--0 N
-------------

Wie (Ausbild., Berat., Lizenz etc.)?

s. lang-	
Fristigkeit der Kundenbind.	frist. 0--0--0--0--0 keine

2.11 Welche unt. Kernfähigkeiten (Know-how) bieten Imitationsschutz gegenüber Konkurr.?

s. gr.	s. kl.
Schutz	0--0--0--0--0 Schutz



zT

J 0--0--0 N

4.12 Gibt es GF-Stv.?4.13 Nachfolgesituation GF?

- o noch nicht geregelt
- o geregelt (wieweit bekannt: VR, CEO, GF, Nachf., MA)
  - Bem.:

- Nachfolger tendenziell von innen/ausen?

4.14 "Manager"-Typologie

Grundtypus	Ihre Einschätzung	Rollenumschreibung	entsprechende Persönlichkeitseigenschaften
Visionär	trifft voll zu 0--0--0--0	trifft nicht zu	- durch Intuition geleitet - kreativ - opferbereit (für Vision) - idealistisch Erfolgsresultat: Erfüllung der Vision
Macher	trifft voll zu 0--0--0--0	trifft nicht zu	- akteursorientiert - vielseitig einsetzbar - kontaktfreudig - pragmatisch Erfolgsresultat: konkrete Aktion
Administrator	trifft voll zu 0--0--0--0	trifft nicht zu	- sachlich, vernunftbetont - genau - diplomatisch - pflichtbewusst Erfolgsresultat: alles unter Kontrolle
Superexperte	trifft voll zu 0--0--0--0	trifft nicht zu	- sachorientiert - Neugierde des Forschers - gradlinig - Kompromisse eher abgeneigt Erfolgsresultat: Lösung von fachlichen Problemen

4.15 Selbstbild GF

- Die 3 typischsten Persönlichkeitsmerkmale (Attribute)?

- Welche 3 Persönlichkeitsmerkmale würden vermutlich von den MA in Unt. genannt (allg. in Unt.)?





Austrittsgründe: Codes

---

Arbeitsinhalt

- 1 mit Arbeit nicht zufrieden
- 11 Ueberforderung, zu wenig qualifiziert, Arbeit zu streng
- 12 gesundheitliche Gründe
- 15 unregelmäßige/"unpassende" Arbeitszeit, zeitliche Ueberforderung (auch für Teilzeit-MA)

Materiell

- 2 mit Lohn nicht zufrieden

"Karriere"

- 3 mit Entwicklungsmöglichkeiten nicht zufrieden
- 31 Weiterbildung, Sprachaufenthalt, Studium, Lehre
- 32 Auslandsaufenthalt
- 33 anderer Berufsweg (z.B. Profi-Fussballer), Wechsel in andere Branche, berufl. Veränderung  
Uebertritt in Tochtergesellschaft (Holding, etc.; nicht spez. erfasst)  
Uebertritt zu Kunden
- 34 Selbständigkeit
- 35 Lehrabschluss
- 39 Arbeitsaufgabe

Spannungen mit Vorgesetzten

- 41 "interne Differenzen"

Spannungen mit Kollegen

Marktsituation

- 6 Attraktiveres Angebot
- 61 Wohnsitzwechsel, Auswanderung, Rückwanderung (für Ausländer)
- 62 Arbeitsweg
- 63 persönliche Gründe, Familie, Heirat
- 64 Schwangerschaft, Niederkunft
- 68 "davongelaufen", nicht mehr zur Arbeit erschienen
- 69 Kündigung von Arbeitnehmer ohne Grundangabe, Grund unbekannt, "auf eigenen Wunsch" (nicht speziell erfasst "Kündigung während Probezeit")

Kündigung durch Arbeitgeber

- 71 Kündigung durch Unternehmen
- 72 fristlose Kündigung
- 73 befristete Anstellung
- 74 zuwenig Arbeit
- 75 Umstrukturierung, Stelle aufgehoben

Pensionierung

- 8 vorzeitige Pensionierung
- 84 Krankheit
- 85 Unfall/Invalidität

Tod

- 9 unbekannt

### Finanzstatistik-Daten (Rohwerte)

Unternehmung:  
Branche/Produkt  
Region/Markt

(Werte in 1000 Fr./Mio Fr.)

[illegible]

## Finanzstatistik-Daten (Kennzahlen)

Unternehmung:

		P1	P2	P3	P4	P5	
Rentabilität							
Unternehmer- rentabilität	$\frac{G}{EK}$						
"CF-Marge"	$\frac{CF}{U}$						
Kapitalstruktur und Liquidität							
Finanzierungs- verhältnis	$\frac{EK}{GK}$						
Quick Ratio	$\frac{L2}{k'PK}$						
Deckung	$\frac{EK+1'PK}{AV}$						
Verschuldungs- faktor	$\frac{Verb.}{CF}$						
Aktivität							
Umschlag des Gesamtkapitals	$\frac{U}{GK}$						
Umsatz p.MA	$\frac{U}{MA}$						
Diverse (fakultativ)							
Abschreibungspolicy							
Investitionsintensität (Automatisierung)							
$\frac{Rohmat'kost.}{Gesamt'kost.}$							
$\frac{Bruttowertschöpf.}{MA}$							
Börsenkennziffer							

21.5.1986

Herrn .....  
Vorsitzender ...  
.....  
.....  
.....

Forschungsprojekt: Bitte eines Habilitanden  
um Gewährung eines Gespräches

Sehr geehrter Herr .....

Das Humanpotential einer Unternehmung ist entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Diese These ist in den letzten Jahren in Theorie und Praxis vermehrt diskutiert worden. Trotz der zahlreichen Veröffentlichungen zu diesem Thema gibt es noch immer viele Unklarheiten und offensichtlich widersprüchliche Erkenntnisse.

Seit mehreren Jahren beschäftige ich mich als Wissenschaftler mit dieser Thematik. Zur Zeit führe ich in eigener Verantwortung ein Forschungsprojekt durch mit dem Arbeitstitel "Unternehmensdiagnose", womit ich zu habilitieren gedenke. Die Forschung wird unterstützt durch die Kommission zur Förderung des akademischen Nachwuchses des Erziehungsrates des Kantons Zürich und durch den Fonds zur Förderung der Forschung des Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeberorganisationen.

Für den empirischen Teil der Arbeit ist eine Untersuchung in bedeutenden schweizerischen Unternehmungen verschiedener Branchen vorgesehen. Ihre Unternehmung entspricht den Auswahlkriterien und gehört zum engen Kreis der bestgeeigneten Kandidaten (u.a. Marktführerschaft). Ich würde mich deshalb sehr freuen über die Beteiligung Ihrer Firma. Selbstverständlich sichere ich Ihnen völlige Vertraulichkeit zu. Die Untersuchungsergebnisse stelle ich Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Die Datenerhebung ist in den Monaten Juni und Juli, eventuell August vorgesehen.

Ich werde mir erlauben, Sie in den nächsten Tagen anzurufen um abzuklären, ob Sie grundsätzlich zu einer Mitarbeit bereit sind und um Ihnen weitere Informationen über das Projekt zu geben.

Mit freundlichen Grüßen



Forschungsprojekt "Unternehmungsdiagnose"

Dr. ANDRE C. WOHLGEMUTH  
Witellikerstrasse 9  
CH - 8702 ZOLLIKON  
Tel. (0041) 01-391 95 95

### Erklärung

Hiermit verpflichte ich mich, sämtliche Angaben, Datenmaterialien oder sonstige Informationen, die ich im Zusammenhang mit meinen empirischen Erhebungen über Ihre Unternehmung erhalte, streng vertraulich zu behandeln. Die Befragungsergebnisse einzelner Personen und die Namen aller beteiligten Unternehmungen bleiben anonym. Die Ergebnisse werden so aufgearbeitet, dass Rückschlüsse auf den Namen der Unternehmung verunmöglicht sind.

Auf Wunsch stelle ich Ihnen die Ergebnisse aus Ihrer Unternehmung gerne zur Verfügung. (Die Anonymität der befragten Mitarbeiter bleibt gewahrt.) Ich bin selbstverständlich auch dazu bereit, in einem mündlichen Gespräch die Ergebnisse zu kommentieren und, soweit möglich, den Kontrast zu anderen Unternehmungen zu interpretieren.

Dr. ANDRE C. WOHLGEMUTH  
Witellikerstrasse 9  
CH - 8702 ZOLLIKON  
Tel. (0041) 01-391 95 95

Forschungsprojekt Dr. A. Wohlqemuth 1986  
(Fragebogen, Personaldaten)

---

ERKLAERUNG VON

---

Hiermit verpflichte ich mich, sämtliche Angaben, Datenmaterialien oder sonstigen Informationen, die ich in Zusammenhang mit dem obgenannten Forschungsprojekt erhalte, streng vertraulich und mit grösster Sorgfalt zu behandeln.

Insbesondere gebe ich keinem Dritten Einblick in die mir zur Verfügung gestellten Unterlagen und bin auch dafür verantwortlich, dass keine Kopien oder Abschriften erstellt werden oder erstellt werden können.

Besondere Vorkommnisse, die diese Erklärung tangieren, melde ich unverzüglich dem Projektleiter (Dr. A. Wohlqemuth). Sollten Hinweise bestehen, dass vertrauliche Informationen an Dritte gelangt sind, helfe ich tatkräftig mit, den Sachverhalt aufzuklären.

Diese Erklärung ist auch nach Beendigung meines Arbeitseinsatzes gültig.

Zürich, den

Unterschrift

genaue Adresse  
und Telefonnummer:

Studium:



<b>Übersicht</b>
------------------

**Dokumentation zur Datenaufbereitung****1. Checklisten zur Aufbereitung der Daten der Mitarbeiter-Fragebogen**

1.1	Eingangskontrolle	2
1.2	Checkliste zur Vorbereitung der Dateneingabe	2
1.3	Plausibilitätstest in den Eingabeprogrammen	3
1.4	Uni- und multivariate Prüfungen der Datenbestände	3
1.5	Transformationen	4

**2. Checklisten zur Aufbereitung der Personalstatistik-Daten I und II**

2.1	Eingangskontrolle	4
2.2	Checkliste zur Vorbereitung der Dateneingabe	4
2.3	Personalstatistik I: Univariate Prüfungen der Datenbestände	5
2.4	Personalstatistik I: Bi- und multivariate Prüfung der Datenbestände	5
2.5	Personalstatistik II: Univariate Prüfungen der Datenbestände	6
2.6	Personalstatistik II: Bi- und multivariate Prüfung der Datenbestände	6

## 1. Checklisten zur Aufbereitung der Daten der Mitarbeiter-Fragebogen

### 1.1 Eingangskontrolle

1. «Augenscheinkontrolle» im Hinblick auf spezielle Mitteilungen oder Auffälligkeiten.
2. Kontrolle auf Vollständigkeit (2 Fragebogenhälften).
3. Stempeln des Eingangsdatums und der durchlaufenden Fragebogennummer auf beide Fragebogenhälften (vierstellig; erste Ziffer als Code der Unternehmung).
4. Registrierung in Eingangs-Kontrolliste.

### 1.2. Checkliste zur Vorbereitung der Dateneingabe

1. Ankreuzungen zwischen zwei Antwortklassen werden in Richtung des stärkeren Ausschlags transformiert (z. B. 3,5 wurde zu 4), was allerdings sehr selten vorkommt.
2. Bei Doppelankreuzungen innerhalb eines Items wird der stärkere Ausschlag gewertet (ohne H1 – H12, wo mehrere Ankreuzungen möglich sind).
3. Bei der Ausbildung sind mehrmals zwei Antwortkategorien angekreuzt. In allen Fällen wird nur der höhere Ausbildungsabschluss gewertet.
4. Sobald auf dem Fragebogen Bemerkungen, Zusatznotizen, schriftliche Gefühlsäusserungen etc. vorkommen, wird in der nachfolgenden «Hallo»-Frage (Item H6 oder H12) ein Eintrag gemacht; selbstverständlich auch bei allen direkten Eintragungen bei der entsprechenden «Hallo»-Frage H6 oder H12 «anderes Gefühl, nämlich ...» (vgl. Mitarbeiter-Fragebogen, Anhang B1).
5. Wenn bei der Bereichsangabe Doppelankreuzungen oder sonstige Unklarheiten auftreten, erfolgt die definitive Zuteilung erst nach Rücksprache mit der Unternehmung (Unterstützung bei der Interpretation). Dies ist bei zwei Unternehmungen, aber nur bei wenigen Fragebogen notwendig.
6. In einigen Fällen kommt es vor, dass der Arbeitszufriedenheit-Frageblock Entwicklung falsch angekreuzt ist (Umpolung übersehen); eine Korrektur erfolgt dort, wo der Fehler offensichtlich ist.

7. Zu den Gesichtern der Kunin-Skalen im Arbeitszufriedenheit-Teil wird der entsprechende Wert rechts daneben als Ziffer eingetragen.
8. Alle Korrekturen oder allfällige interpretativen Präzisierungen auf dem Mitarbeiter-Fragebogen sind protokolliert.

### 1.3 Plausibilitätstest in den Eingabeprogrammen

1. Bei allen Fragen B1–B67, A10, 11, 25, 26, 40, 41, 52, 53, 62, 63 und P1, P3 wird nur ein Wert von 1, 2, 3, 4, 5 oder leer (fehlend) akzeptiert.
2. Bei allen Fragen A1–A8, A12–A23, A27–A38, A42–A50, A54–A60, A64–65, E1–E4, P2A, P2B wird nur ein Wert von 1, 2, 3, 4 oder leer (fehlend) akzeptiert.
3. Bei allen Fragen A9, 24, 39, 51, 61, 66, 67 (Kunin-Skalen) wird nur ein Wert von 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 oder leer (fehlend) akzeptiert.
4. Bei Frage E5 wird nur ein Wert von 1, 2 oder leer (fehlend) akzeptiert.
5. Bei den Fragen E6, P4, P5 (Ort nur in zwei Unternehmungen) wird nur ein Wert von 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 oder leer (fehlend) akzeptiert.
6. Bei den Fragen H1–6, H7–12 («Hallo»-Fragen) wird nur ein Wert von 1 (für spezielle Äusserung) oder leer (nicht angekreuzt) angenommen.

### 1.4 Uni- und multivariate Prüfungen der Datenbestände

1. Hinweis: Aufgrund der Plausibilitätstests in den Eingabeprogrammen bleibt relativ wenig übrig, was zu prüfen ist.
2. Univariate Prüfungen: Überprüfung der Codes (nach «wild codes») und Codehäufigkeiten (insbesondere sollen unwahrscheinliche Häufungen erkannt werden).
3. Bi- und multivariate Prüfungen: Beispielsweise wird eine Antwort zur Frage E6, die trotz «Nein»-Antwort in E5 gegeben wird, ausgeschieden; zudem werden spezielle Outputs erstellt, in denen die Datenelemente nach visuell gut erkennbaren Merkmalen übersichtlich dargestellt sind, damit «komische» Beantwortungen einzelner Personen «ins Auge» springen.

## 1.5 Transformationen

1. Die Umpolungsregeln für die negativ formulierten Items werden eingegeben.
2. Der in Kapitel 6.5.3 geschilderte Konstruktionsmangel wegen potentieller Doppeldeutigkeit bei der dritten Frage nach dem Frageblock wird durch Transformation der (allerdings sehr wenigen) Fälle, bei denen diese Konstellation vorliegt, gelöst. Der Wert von 5 in der dritten Frage wird leer (d. h. «fehlend») gesetzt. Selbstverständlich sind alle Veränderungen dokumentiert.

## 2. **Checklisten zur Aufbereitung der Personalstatistik-Daten I und II**

### 2.1 Eingangskontrolle

1. «Augenscheinkontrolle» im Hinblick auf spezielle Mitteilungen oder Auffälligkeiten.
2. Erste Kontrolle auf Vollständigkeit (anhand Seitenzahlen).
3. Unternehmungsnummer, falls fehlend, auf allen Seiten eintragen.
4. Registrierung in Eingangs-Kontrolliste.

### 2.2 Checkliste zur Vorbereitung der Dateneingabe

1. Kontrolle auf Vollständigkeit der Daten (Zeilen- und Spaltenkontrolle).
2. Kontrolle auf Leserlichkeit.
3. Kontrolle auf einheitliche Schreibweise und systematische Fehler (gemäss Anleitung zum Ausfüllen der Erfassungsblätter).
4. (nur Personalstatistik-Daten I) Kontrollieren der Mitarbeiter, Führungskräfte und der Hierarchiestruktur anhand der Strukturnummern und der Organigramme (z. T. nach Dateneingabe mit spezieller Auflistung).
5. (nur Personalstatistik-Daten II) Codieren der Austrittsgründe (bis zu zwei Gründen, gemäss speziell entwickelter Codeliste, vgl. Anhang D2).
6. Klären aller offenen Punkte durch Rückfrage bei den Unternehmungen (was bei jeder Unternehmung vorkam).

7. Beseitigen allfälliger Firmenbezeichnungen oder Personennamen auf den Erfassungsblättern (wenn nötig umkopieren).
8. Zusammenstellen der Erfassungsblätter in für die Dateneingabe gut verarbeitbare «Portionen».
9. Protokollierung aller Korrekturen und Nachträge.

### 2.3 Personalstatistik I: Univariate Prüfungen der Datenbestände

1. Prüfen «unmöglicher» Datenelemente (z. B. Strukturnummer doppelt).
2. Prüfen «unwahrscheinlicher» Datenelemente anhand von Häufigkeiten (Häufigkeitsverteilungsliste):
  - Prüfen aller Einkommen ab einer bestimmten Höhe (unternehmungsspezifisch)
  - Prüfen aller Einkommen unter 15000 sFr. (exkl. Teilzeitbeschäftigte)
  - Prüfen aller Fälle, bei denen der Wert «Eintritt Anzahl Hierarchieebenen tiefer» kleiner als -2 oder grösser als +6 ist
  - Prüfen aller Jahrgänge vor 1920 und nach 1970
  - Prüfen aller Werte bei «Anzahl Unternehmungen», die über 10 betragen
  - Prüfen aller Absenzen mit Werten grösser als 10 bei «Fälle» oder grösser als 150 bei «Anzahl Tage».

### 2.4 Personalstatistik I: Bi- und multivariate Prüfungen der Datenbestände

1. Prüfen «unmöglicher» Kombinationen:
  - Ohne Funktionswechsel in der Unternehmung ist keine Zahl bei «Anzahl Hierarchieebenen» möglich und ebenso keine anspruchsvollste Funktion in der Unternehmung (Text, Code S und F).
  - Wenn in «Anzahl Hierarchieebenen» eine Ziffer steht, muss bei der anspruchsvollsten Funktion in der Unternehmung eine Angabe vorhanden sein (Text als Option, Code für S und F).
  - Wenn ein Funktionswechsel in der Unternehmung stattfand, muss die anspruchsvollste Funktion in der Unternehmung angegeben sein (Text, Code für S und F).



- Die Jahreszahl des Funktionswechsels in der Unternehmung darf nicht kleiner sein als das Eintrittsjahr.
  - Für die Personen mit Eintritt nach 1981 müssen die Lohnspalten in den Jahren vor dem Eintritt leer sein.
  - Wenn der Eintritt 1981 oder später erfolgte, so muss der Eintrittslohn mit dem Wert in der entsprechenden Jahresspalte übereinstimmen.
  - Wenn die «anspruchsvollste Funktion vor Eintritt» im Text vermerkt ist, muss der Code für S und F vorhanden sein.
2. Prüfen «unwahrscheinlicher» Datenkombinationen:
- Jahrgang minus Eintrittsjahr sollte grösser als 13 sein.
  - Übereinstimmung der Anzahl Mitarbeiter mit der Personalstatistik III.
  - Prüfen aller Fälle, bei denen Lohn im Vorjahr höher war (exkl. Teilzeitbeschäftigte).
  - Prüfen aller Fälle, bei denen Lohn gegenüber dem Vorjahr um mehr als 20 % gestiegen ist.

## 2.5 Personalstatistik II: Univariate Prüfungen der Datenbestände

1. Prüfen «unmöglicher» und «unwahrscheinlicher» Datenelemente anhand von Häufigkeiten (Häufigkeitsverteilungsliste) wie z. B.:
  - Jahrgänge kleiner oder gleich 1910 und grösser oder gleich 1967.
  - Prüfen aller Eintrittsdaten vor 1924.
  - Prüfen aller Werte, die für «Führungsebene bei Austritt» über 5 betragen.

## 2.6 Personalstatistik II: Bi- und multivariate Prüfungen der Datenbestände

1. Prüfen «unmöglicher» Datenkombinationen (wie z. B. Eintrittsjahr grösser als Austrittsjahr).
2. Prüfen «unwahrscheinlicher» Datenelemente (wie z. B. Jahrgang minus Eintrittsjahr sollte grösser als 13 sein).

## JOB - VERZEICHNIS

## RZU (Teil)

- 1 -

Nr.	Datei	Titel	Variablen
1	PD I	Anz. Lehrlinge, % von ges., je Unt.	UNT,STRNR
2	PD I	Altersstruktur ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR,JG,SX
3	PD I	Teilzeitarbeit ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,SX
4	PD I	Nationalität ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR,NA,SX
5	PD I	Dienstalter in Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J
6	PD I	Dienstalter auf Stelle ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,FK_J,EI_J
7	PD I	Anspruchsvollste F-Fkt. in Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,FK_VI_F
8	PD I	Anspruchsvollste S-Fkt. in Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,FK_VI_S
9	PD I	Anspruchsvollste F-Fkt. ex Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,FK_EX_F
10	PD I	Anspruchsvollste S-Fkt. ex Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,FK_EX_S
11	PD I	Ausbildung ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,SA
12	PD I	Ausbildung Vor. f. Fkt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,SA_V
13	PD I	Anz. Unt. vor Eintritt ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,AN_UN
14	PD I	Anz. Fü. ges., je FE, je Unt.	UNT,STRNR
15	PD I	Leitungsspannen ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR
16	PD I	Einkommen + Verteilung 85 ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_85
17	PD I	Einkommen + Verteilung 81 (o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_81
18	PD I	Absenzen: Anz. Fälle ges., je Unt.	UNT,AB_FA
19	PD I	Absenzen: Anz. Tage ges., je Unt.	UNT,AB_TG
20	PD I	Anz. Rückkehrer ges., je Unt.	UNT,ECKE_1
21	PD II	Austrittshäufigkeit ges., nach Jahr (81-85), je Unt.	UNT,AU
22	PD II	Austrittsrate 85, je Unt.	UNT,AU,STRNR
23	PD II	Austritte: Dienstalter ges., nach Jahr (81-85), je Unt.	UNT,AU,EI_J
24	PD II	Austritte: Alter ges., nach Jahr (81-85), je Unt.	UNT,AU,JG
25	PD II	Austritte: Anz. Fü. ges., nach Jahr (81-85), je Unt.	UNT,AU,FK_H
26	PD II	Austrittsgründe ges. (81-85), je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2
27	PD II	Austrittsgründe nach Jahren (81-85), je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2
28	PD II	Austrittsgründe ges. (81-85) der Fü., je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2,FK_H
29	PD II	Austrittsgründe nach Dienstalter (6 od. mehr J.), je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2,EI_J
30	PD II	Austrittsgründe 10 häufigste ges., nach Jahren, je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2
31	FB	FB: Rücklauf-Dauer, je Unt.	UNT,RUECK,FB-NR
32	FB	FB: Korrelat. Rück-Dauer und BK, AZ ges. und je Unt.	UNT,RUECK,FB-NR,B1öcke
33	PD I	Einkommensentwickl. Durchsch. 81-85 (m.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_85,EK_81(T)
34	PD I	Einkommensentwickl. Durchsch. je 81,82,83,84(m.T.),85, ges., je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_81(T)-EK_85
35	PD I	Einkommensentwickl. Durchsch. seit Eintritt (m.T.) bis 85, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_85,EK_J(T),EI_J
36	PD I	Absenzdauer Durchsch. ges., je Unt.	UNT,AB_FA,AB_TG
37	PD I	Einkommensentwickl. Durchsch. je 81,82,83,84(m.T.),85 nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_81(T)-EK_85
38	PD I	Beförderungen in letzt. 10 J.: Alter, Dienstalter, je Unt.	UNT,EI_H,JG,EI_J,FK_J
39	PD I	Aufstiegshöhe, je Unt.	UNT,EI_H
40	PD I	Aufstiegsgeschwindigkeit: Durchsch. Dauer auf Ebene, je Unt.	UNT,EI_H,EI_J
41	PD I	Aufstiegsgeschwindigkeit: A-Faktor je FE, je Unt.	UNT,EI_H,EI_J
42	FB	Rücklauf-Dauer: Fü-MA, je Unt.	UNT,E5,RUECK,FB-NR
43	FB	BK,AZ: Fü-MA (Items A1-E4, B1öcke ges.), je Unt.	UNT,E5,A1-E4
44	FB	BK,AZ: Untersch. nach Alter (B1öcke,E1-E4), je Unt.	UNT,P1,B1öcke,E1-E4
45	FB	BK,AZ: Untersch. nach Dienstalter in Unt. (B1öcke,E1-E4), je Unt.	UNT,P2,B1öcke,E1-E4
46	FB	BK,AZ: Untersch. nach Dienstalter Stelle (B1öcke,E1-E4), je Unt.	UNT,P3,B1öcke,E1-E4
47	FB	BK,AZ: Untersch. nach Ausbildung (B1öcke,E1-E4), je Unt.	UNT,P4,B1öcke,E1-E4
48	FB	BK,AZ: Untersch. nach Bereich (B1öcke,E1-E4), je Unt.	UNT,P5,B1öcke,E1-E4
49	FB	BK,AZ: Untersch. nach Ort (B1öcke,E1-E4), je Unt. (nur 13,17)	UNT,P6,B1öcke,E1-E4

JOB - VERZEICHNIS

RZU (Teil)

- 2 -

Nr.	Datei	Titel	Variablen
50	FB	BK,AZ: Untersch. nach Bereich, homogen. (Blöcke,E1-E4), je Unt.	UNT,P5(spez.A,P,V),Blöcke,E1-E4
51	FB	BK,AZ: Untersch. nach Hallo 1-12 (Blöcke,E1-E4)	H1-12,Blöcke,E1-E4
52	FB	FB: Populationscharakt. Hallo 1-12, Ausbildung, Alter, ges., je Unt.	UNT,H1-12,P1,P4
53	FB	FB: Populationscharakt. Repräsentativität Alter, je Unt.	UNT,P1
	PD I		UNT,STRNR,JG
54	FB	FB: Populationscharakt. Repräsentativität Dienstalter in Unt.,je Unt.	UNT,P2
	PD I		UNT,STRNR,EI_J
55	FB	FB: Populationscharakt. Repräsentativität Dienstalter Stelle, je Unt.	UNT,P3
	PD I		UNT,STRNR,FK_J,EI_J
56	FB	FB: Populationscharakt. Repräsentativität Ausbildung, je Unt.	UNT,P4
	PD I		UNT,STRNR,SA
57	PD I	Fü: Altersstruktur ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),JG,SX
58	PD I	Fü: Teilzeitarbeit ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),TZ,SX
59	PD I	Fü: Nationalität ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),NA,SX
60	PD I	Fü: Dienstalter in Unt. ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EI_J
61	PD I	Fü: Dienstalter Stelle ges., nach FE, m+w, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),FK_J
62	PD I	Fü: Anspruchsvollste F-Fkt in Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),FK_VI_F
63	PD I	Fü: Anspruchsvollste S-Fkt in Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),FK_VI_S
64	PD I	Fü: Anspruchsvollste F-Fkt ex Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),FK_EX_F
65	PD I	Fü: Anspruchsvollste S-Fkt ex Unt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),FK_EX_S
66	PD I	Fü: Ausbildung ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),SA
67	PD I	Fü: Ausbildung Vor. f. Fkt. ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),SA_V
68	PD I	Fü: Anz. Unt. vor Eintritt ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),AN_UN
69	PD I	Fü: Aufstiegshöhe, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EI_H
70	PD I	Fü: Aufstiegsgeschwindigkeit: Durchsch. Dauer auf Ebene, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EI_H,EI_J
71	PD I	Fü: Aufstiegsgeschwindigkeit: A-Faktor, je FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EI_H,EI_J
72	PD I	Einstiegsebene ges., nur Fü, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EI_H
73	PD I	Fü: Einkommen+Verteilung 85 ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_85
74	PD I	Fü: Einkommen+Verteilung 81 (o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_81
75	PD I	Fü: Einkommensentwickl. Durchsch.81-85(m.T.), ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_85,EK_81(T)
76	PD I	Fü: Einkommensentwickl. Durchsch.je 81,82,83,84(m.T.),85,ges.,je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_81(T)-EK_85
77	PD I	Fü: Einkommensentwickl. Durchsch.seit Eintritt (m.T.) bis 85, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_85,EK_J(T),EI_J
78	PD I	Fü: Einkommensentw. Durchsch.je 81,82,83,84(m.T.),85,nach FE,je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_81(T)-EK_85
79	FB	Einarbeitungsdauer Fü f. pot. Nachfolg., je Unt.	UNT,E5,E6
80	PD II	Austritte: Population (m+w, Nat., Teilzeit)	UNT,AU,SX,NA,TZ
81	PD II	Fü: Austritte: Population (m+w, Nat., Teilzeit)	UNT,AU,SX,NA,TZ,FK_H
82	PD II	Fü: Austrittsgründe 10 häufigste ges., nach Jahren, je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2,FK_H
83	PD II	Fü: Austritte: Dienstalter ges., nach Jahr (81-85), je Unt.	UNT,AU,EI_J,FK_H
84	PD II	Fü: Austritte Alter ges., nach Jahr (81-85), je Unt.	UNT,AU,JG,FK_H
85	PD II	Austritte: Anz. Tarifangest., Lehrlinge, je Unt.	UNT,AU,AU_G1,AU_G2,TA
86	PD I	Anz. Tarifangest. je Unt.	UNT,TA
87	PD I	Einkommensklassen ges., nur Fü, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),TZ,EK_85
88	PD I	Einkommen+Verteilung 81(m.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_81(T)
89	PD I	Einkommen+Verteilung 82(o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_82
90	PD I	Einkommen+Verteilung 83(o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_83
91	PD I	Einkommen+Verteilung 84(o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,TZ,EK_84
92	PD I	Fü: Einkommen+Verteilung 81(m.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),TZ,EK_81(T)
93	PD I	Fü: Einkommen+Verteilung 82(o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),TZ,EK_82
94	PD I	Fü: Einkommen+Verteilung 83(o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),TZ,EK_83
95	PD I	Fü: Einkommen+Verteilung 84(o.T.) ges., nach FE, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),TZ,EK_84
96	PD I	Einkommen-Häufigkeiten ges., nur Fü, je Unt.	UNT,STRNR(Fü),EK_81-EK_85

nr.	Datei	Titel	Variablen
97	PD I	Fü(FK): Einkommensentwickl. 81T-85, ges., nach FE	UNT,STRNR,FK_J,EI_81T,EK_85
98	PD I	Fü(FK): Einkommensentwickl. 81T-84T, 85, ges.	UNT,STRNR,FK_J,EI_,EK_81T-EK_85
99	PD I	Fü(H): Einkommensentwickl. Eintr.T-85, ges.	UNT,STRNR,EI_H,EI_J,EK_J,EK_85
100	PD I	Funktionenvielfalt	UNT,STRNR,FK,EK_85,SX,NA,JG
101	FB	BK,AZ(Items), Unterschiede Bereiche, homogen.	UNT,P5(spez.A,P,V),Blöcke,E1-E4
102	FB	BK,AZ: Unterschiede nach E6	UNT,P5(spez.A,P,V),Blöcke,E5,E6
103	FB	BK,AZ: Unterschiede nach P2/P3	UNT,P2,PE,Blöcke
104	FB	BK,AZ: Unterschiede nach Match	UNT,Items
105	FB	Fü: BK,AZ: Unterschiede nach Match	UNT,Items,E5
106	FB	BK,AZ: Unterschiede nach Match, ungew.	UNT,Items
107	FB	BK,AZ: Unterschiede nach Match, Factorscore	UNT,Items
108	FB	FB: 3D je Unt., ges. Untersuch.	UNT,Items
109	FB	FB: 3D Unterschiede nach Match	UNT,Items
110	PD I	Fü: Neueingetretene seit '81	UNT,STRNR,EI_J,EI_H
111	PD I	Einkommen 81(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_81
112	PD I	Einkommen 82(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_82
113	PD I	Einkommen 83(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_83
114	PD I	Einkommen 84(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_84
115	PD I	Einkommen 85(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_85
116	PD I	Fü: Einkommen 81(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_81
117	PD I	Fü: Einkommen 82(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_82
118	PD I	Fü: Einkommen 83(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_83
119	PD I	Fü: Einkommen 84(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_84
120	PD I	Fü: Einkommen 85(o.T.), Neueingetretene, nach FE, je Unt.	UNT,STRNR,EI_J,EK_85
121	PD I	Einkommen: Korrelation mit Alter, Dienstalter	UNT,STRNR,JG,EI_J,EK_85
122	PD I	Einkommen und Verteilung 81-85(o.T.) je Unt.; Lorenz	UNT,STRNR,EK_81-EK_85
123	FB	FB: Repräsentativität	UNT(Diverse)
	PD I		



## Übersicht

### Werte zu den Mitarbeiterbefragungen (inkl. Varianten der Aggregation)

- K1 a/b    Arithmetischer Mittelwert<sup>1</sup> für jedes Arbeitszufriedenheit-, Betriebsklima- und Personalentwicklungs-Item für alle Personen, für alle Führungskräfte und für alle Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS) innerhalb deren die Unternehmungen ungewichtet sind.
- K1 c    Gesamtwerte der Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Frageblöcke (arithmetischer Mittelwert gebildet aus den entsprechenden Items) für alle Personen und für alle Führungskräfte allein; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS) innerhalb deren die Unternehmungen ungewichtet sind.
- K1 d    Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerte (arithmetischer Mittelwert aus den Frageblöcken) für alle Personen und für alle Führungskräfte alleine; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS), innerhalb deren die Unternehmungen ungewichtet sind.
- K2 a    Arithmetischer Mittelwert, Varianz und Anzahl Fragebogen<sup>2</sup> für jedes Arbeitszufriedenheit-, Betriebsklima- und Personalentwicklungs-Item für alle Personen; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS), innerhalb deren die Unternehmungen gewichtet (nach Anzahl Fragebogen) sind.  
Differenzen zwischen den Matching-Gruppen, die 0,3 oder mehr betragen, sind mit «1.00» hervorgehoben.
- K2 b    Arithmetischer Mittelwert, Varianz und Anzahl Fragebogen<sup>3</sup> für jedes Arbeitszufriedenheit-, Betriebsklima- und Personalentwicklungs-Item für alle Führungskräfte; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS), innerhalb deren die Unternehmungen gewichtet (nach Anzahl Fragebogen) sind.  
Differenzen zwischen den Matching-Gruppen, die 0,3 oder mehr betragen, sind mit «1.00» hervorgehoben.

1    Da in den Matching-Gruppen jeweils 4 bzw. 3 Unternehmungen sind, ist die Angabe der Varianz obsolet. (PS: In einer Unternehmung fiel bekanntlich die Mitarbeiterbefragung aus, vgl. Kap. 5.8.2.4.)  
2    Die gesamte Anzahl Fragebogen in den Matching-Gruppen (NEG/POS) betragen 603/390.  
3    Die gesamte Anzahl Fragebogen in den Matching-Gruppen (NEG/POS) betragen 204/102.

- K2 c Gesamtwerte der Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Frageblöcke (arithmetischer Mittelwert, gebildet aus den entsprechenden Items) für alle Personen und für alle Führungskräfte alleine; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS), innerhalb deren die Unternehmungen gewichtet (nach Anzahl Fragebogen) sind.
- K2 d Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerte (arithmetischer Mittelwert aus den Frageblöcken) für alle Personen und für alle Führungskräfte alleine; nach Makro-Matching-Gruppen (NEG/POS), innerhalb deren die Unternehmungen gewichtet (nach Anzahl Fragebogen) sind.
- K3 Mitarbeiter-Fragebogen mit Profil des Gesamtergebnisses der untersuchten Unternehmungen (alle Items, nicht umgepolt, 993 Fragebogen). In Anhang B1 abgebildet.
- K4 Antworthäufigkeiten zu den fünf Betriebsklimafaktoren (Frageblöcke) nach Antwortkategorien (3-D-Grafiken).
- K5 Antworthäufigkeiten zu den fünf Arbeitszufriedenheitsfaktoren (Frageblöcke) nach Antwortkategorien (3-D-Grafiken).
- K6 Rangskalenwerte der untersuchten schweizerischen Unternehmungen (Frageblöcke [arithmetischer Mittelwert, gebildet aus den entsprechenden Items] und Betriebsklima- und Arbeitszufriedenheit-Gesamtwerte [arithmetischer Mittelwert aus den Frageblöcken]) und Vergleichswerte aus der Bundesrepublik Deutschland (v. Rosenstiel et al. 1983. S. 472, Neuberger/Allerbeck 1978. S. 129, 57).
- K7 Prozentrangnormen von 20 bayerischen Betrieben für die Betriebsklima-Frageblöcke und Gesamtwerte (Quelle Institut für Psychologie der Universität München, Prof. Dr. L.v. Rosenstiel, November 1985. Vgl. auch v. Rosenstiel 1986. S. 88).

ITEM	ALLE		FUE		MA	
	NEG	POS	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
A01	3.13	3.22	3.03	3.02	3.18	3.30
A02	3.23	3.43	3.28	3.22	3.23	3.51
A03	3.38	3.62	3.33	3.51	3.41	3.65
A04	3.18	3.35	3.18	3.15	3.19	3.44
A05	3.46	3.56	3.43	3.64	3.46	3.54
A06	3.01	3.01	3.01	2.79	3.02	3.09
A07	3.49	3.58	3.52	3.66	3.51	3.55
A08	3.32	3.40	3.37	3.26	3.31	3.46
A09	5.36	5.51	5.12	5.02	5.45	5.69
A10	4.64	4.71	4.46	4.73	4.70	4.71
A11	3.75	3.81	3.61	3.77	3.78	3.81
A12	3.48	3.54	3.46	3.44	3.49	3.58
A13	3.31	3.28	3.12	3.12	3.39	3.33
A14	2.98	3.04	2.89	3.02	3.02	3.03
A15	3.49	3.56	3.33	3.45	3.54	3.60
A16	3.50	3.29	3.41	3.12	3.56	3.34
A17	2.93	3.20	2.98	3.29	2.90	3.16
A18	3.21	3.26	3.11	3.20	3.25	3.27
A19	3.29	3.32	3.23	3.39	3.31	3.29
A20	3.15	3.12	3.11	2.98	3.17	3.17
A21	2.72	2.92	2.56	3.08	2.77	2.85
A22	3.06	3.13	3.02	2.98	3.07	3.19
A23	3.34	3.33	3.15	3.28	3.39	3.35
A24	5.16	4.95	4.93	4.83	5.25	4.98
A25	4.74	4.73	4.64	4.68	4.76	4.76
A26	3.56	3.55	3.41	3.54	3.62	3.54
A27	3.63	3.69	3.73	3.75	3.59	3.67
A28	3.60	3.62	3.79	3.75	3.52	3.57
A29	3.23	3.17	3.30	3.22	3.18	3.14
A30	3.51	3.58	3.68	3.69	3.41	3.53
A31	3.80	3.84	3.90	3.79	3.76	3.86
A32	3.02	3.02	3.19	3.00	2.94	3.02
A33	3.59	3.55	3.67	3.43	3.58	3.60
A34	3.06	2.97	3.30	3.26	2.93	2.86
A35	3.41	3.51	3.58	3.45	3.34	3.52
A36	3.25	3.33	3.52	3.48	3.13	3.27
A37	2.92	3.10	3.24	3.49	2.78	2.96
A38	3.32	3.31	3.65	3.51	3.17	3.24
A39	5.57	5.81	5.72	6.02	5.50	5.73
A40	4.89	4.94	4.96	4.99	4.86	4.92



ITEM	ALLE		FUE		MA	
	NEG	POS	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
A41	3.63	3.82	3.56	4.04	3.69	3.76
A42	2.59	2.59	2.83	2.93	2.48	2.46
A43	2.51	2.64	2.73	2.86	2.41	2.55
A44	2.65	2.64	2.90	2.95	2.56	2.52
A45	2.69	2.74	2.91	3.07	2.59	2.61
A46	2.50	2.61	2.63	2.76	2.45	2.54
A47	2.48	2.72	2.71	3.07	2.37	2.56
A48	2.64	2.78	2.77	3.07	2.59	2.68
A49	2.98	3.05	3.23	3.44	2.88	2.90
A50	2.71	2.76	3.02	3.18	2.60	2.60
A51	4.38	4.48	4.73	5.14	4.22	4.22
A52	4.26	4.35	4.41	4.21	4.22	4.40
A53	3.17	3.35	3.27	3.46	3.13	3.32
A54	3.07	3.30	3.11	3.47	3.04	3.23
A55	2.86	3.11	2.93	3.19	2.83	3.08
A56	2.83	3.15	2.92	3.17	2.77	3.14
A57	2.98	3.33	3.16	3.30	2.90	3.34
A58	3.18	3.47	3.39	3.55	3.11	3.43
A59	2.60	2.86	2.67	2.91	2.58	2.84
A60	2.65	2.87	2.67	2.89	2.65	2.87
A61	4.63	5.13	4.57	5.32	4.64	5.04
A62	4.41	4.23	4.46	4.18	4.39	4.24
A63	3.26	3.50	3.16	3.61	3.26	3.45
A64	3.55	3.62	3.60	3.47	3.53	3.68
A65	3.20	3.48	3.27	3.53	3.17	3.46
A66	5.25	5.69	5.26	5.69	5.25	5.70
A67	5.69	6.13	5.73	6.20	5.67	6.11
B01	3.85	4.28	3.82	4.28	3.86	4.29
B02	3.91	4.22	3.89	4.29	3.93	4.19
B03	3.42	3.94	3.48	3.80	3.43	3.99
B04	3.94	4.23	4.08	4.30	3.92	4.20
B05	3.64	3.52	3.65	3.10	3.68	3.69
B06	2.74	3.16	2.66	3.12	2.78	3.18
B07	3.42	3.87	3.45	3.84	3.40	3.89
B08	3.60	3.99	3.44	3.81	3.67	4.06
B09	3.11	3.68	3.16	3.43	3.11	3.80
B10	3.32	3.82	3.32	3.91	3.30	3.78
B11	2.58	2.82	2.66	2.68	2.54	2.88
B12	2.93	3.37	3.13	3.21	2.85	3.43
B13	2.93	3.59	3.11	3.33	2.86	3.69

ITEM	ALLE		FUE		MA	
	NEG	POS	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
B14	3.38	3.95	3.39	3.71	3.41	4.05
B15	4.06	4.33	4.01	4.33	4.08	4.32
B16	3.08	3.55	3.18	3.26	3.02	3.66
B17	2.88	3.25	2.98	2.85	2.82	3.41
B18	3.21	3.16	3.13	3.30	3.24	3.09
B19	3.97	4.19	3.85	3.83	4.02	4.33
B20	4.67	4.68	4.50	4.55	4.72	4.74
B21	3.39	3.88	3.37	3.61	3.42	4.06
B22	3.55	4.04	3.57	4.04	3.55	4.04
B23	3.08	3.21	3.11	3.36	3.07	3.17
B24	2.98	3.33	3.01	3.11	3.00	3.42
B25	2.92	3.15	3.03	2.91	2.86	3.26
B26	3.47	3.79	3.59	3.74	3.45	3.82
B27	3.69	3.70	3.65	3.67	3.71	3.72
B28	3.03	3.22	3.11	2.99	3.01	3.31
B29	3.09	3.30	3.19	3.04	3.06	3.40
B30	3.21	3.64	3.28	3.75	3.18	3.61
B31	3.95	4.13	3.91	4.05	3.96	4.17
B32	3.57	3.87	3.66	3.80	3.52	3.91
B33	3.59	3.90	3.78	3.54	3.57	4.04
B34	3.56	3.99	3.68	3.84	3.51	4.06
B35	3.02	3.40	3.04	3.22	3.01	3.50
B36	3.48	3.74	3.41	3.53	3.53	3.83
B37	4.76	4.79	4.72	4.68	4.78	4.84
B38	3.28	3.56	3.22	3.50	3.33	3.59
B39	2.98	3.61	2.81	3.64	3.03	3.60
B40	3.22	3.80	3.07	3.88	3.27	3.76
B41	2.64	3.04	2.53	3.16	2.70	3.02
B42	3.30	3.81	3.53	3.90	3.22	3.78
B43	2.91	3.13	2.97	3.10	2.88	3.13
B44	3.46	3.80	3.44	3.79	3.46	3.81
B45	2.78	2.88	2.62	2.93	2.79	2.88
B46	2.66	2.97	2.70	2.99	2.61	2.97
B47	3.03	3.45	2.97	3.22	3.03	3.53
B48	3.32	3.61	3.22	3.30	3.34	3.73
B49	3.20	3.65	3.13	3.67	3.21	3.65
B50	4.73	4.80	4.75	4.81	4.73	4.80
B51	3.61	4.06	3.48	4.01	3.65	4.09
B52	2.95	3.61	2.99	3.70	2.92	3.59
B53	4.46	4.45	4.35	4.53	4.50	4.41

ITEM	ALLE		FUE		MA	
	NEG	POS	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
B54	3.24	3.71	3.08	3.58	3.31	3.79
B55	3.90	4.21	3.99	3.88	3.89	4.33
B56	2.93	3.42	2.81	3.70	2.97	3.29
B57	3.44	4.07	3.57	4.13	3.36	4.03
B58	2.96	3.30	3.03	3.40	2.91	3.25
B59	3.23	3.00	3.15	2.93	3.26	3.03
B60	3.17	3.21	3.34	3.03	3.12	3.29
B61	2.93	3.26	3.19	3.08	2.80	3.33
B62	3.28	3.06	3.53	3.21	3.17	3.00
B63	3.14	3.49	3.34	3.56	3.06	3.47
B64	3.17	3.55	3.28	3.79	3.12	3.46
B65	3.47	3.74	3.40	3.63	3.49	3.80
B66	4.62	4.56	4.58	4.34	4.64	4.65
B67	3.49	3.72	3.18	3.72	3.60	3.72
E01	1.93	2.09	1.90	2.31	1.92	2.00
E02	2.73	2.90	2.90	2.99	2.65	2.86
E03	1.92	1.78	1.94	1.95	1.90	1.72
E04	2.25	2.13	2.00	2.20	2.36	2.12

	ALLE		FUE	
	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
BLOCK				
ALGB	3.58	3.89	3.60	3.82
KOLB	3.21	3.61	3.25	3.47
VORB	3.34	3.62	3.40	3.50
MITB	3.03	3.41	2.99	3.39
ORGB	3.22	3.46	3.33	3.47
KOLA	3.28	3.40	3.27	3.28
VORA	3.21	3.25	3.12	3.20
TATA	3.36	3.39	3.55	3.49
ENTA	2.64	2.72	2.86	3.04
BEZA	2.88	3.16	2.98	3.21

# Anhang K1d

	ALLE		FUE	
	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
GESAMTWERT				
BETRIEBSKLIMA	3.28	3.60	3.31	3.53
ARBEITSZUFRIEDENHEIT	3.07	3.19	3.15	3.24

ITEM	DIFF	NEG			POS		
		MEAN	VARIANZ	ANZ	MEAN	VARIANZ	ANZ
A01		3.22	0.70	584.00	3.39	0.52	382.00
A02		3.24	0.49	587.00	3.43	0.44	384.00
A03		3.44	0.56	581.00	3.58	0.43	380.00
A04		3.22	0.42	586.00	3.38	0.42	385.00
A05		3.48	0.45	582.00	3.57	0.41	381.00
A06		2.99	0.63	589.00	3.17	0.60	381.00
A07		3.56	0.41	579.00	3.55	0.43	382.00
A08		3.34	0.45	588.00	3.51	0.41	385.00
A09		5.38	1.62	596.00	5.67	1.37	388.00
A10		4.60	0.44	596.00	4.74	0.28	388.00
A11	1.00	3.66	1.22	494.00	3.99	0.92	293.00
A12		3.45	0.65	586.00	3.50	0.62	378.00
A13		3.26	0.77	590.00	3.29	0.79	378.00
A14		2.96	0.77	587.00	3.06	0.73	378.00
A15		3.53	0.64	588.00	3.65	0.47	376.00
A16		3.47	0.61	593.00	3.42	0.67	378.00
A17		2.92	1.03	589.00	3.16	0.93	377.00
A18		3.22	0.73	592.00	3.34	0.69	378.00
A19		3.25	0.79	586.00	3.41	0.68	375.00
A20		3.12	0.97	588.00	3.18	0.91	376.00
A21		2.68	1.03	590.00	2.93	1.00	377.00
A22		3.05	0.79	593.00	3.20	0.71	378.00
A23		3.34	0.76	585.00	3.38	0.76	378.00
A24		5.06	2.94	598.00	5.29	2.59	384.00
A25		4.69	0.40	599.00	4.81	0.20	387.00
A26	1.00	3.38	1.75	479.00	3.72	1.44	300.00
A27		3.59	0.39	597.00	3.71	0.31	386.00
A28		3.59	0.43	587.00	3.60	0.44	378.00
A29		3.24	0.81	583.00	3.26	0.80	377.00
A30		3.47	0.58	587.00	3.66	0.43	379.00
A31		3.77	0.27	585.00	3.86	0.18	378.00
A32		2.99	0.60	582.00	3.08	0.65	378.00
A33		3.57	0.44	585.00	3.62	0.45	378.00
A34		3.01	0.93	588.00	3.09	0.91	376.00
A35		3.39	0.59	584.00	3.51	0.48	379.00
A36		3.25	0.69	592.00	3.44	0.61	382.00
A37		3.00	0.84	593.00	3.14	0.78	381.00
A38		3.25	0.62	593.00	3.35	0.62	384.00
A39	1.00	5.47	1.90	597.00	5.88	1.39	388.00
A40		4.88	0.12	597.00	4.95	0.05	388.00
A41	1.00	3.50	1.42	476.00	3.92	1.21	257.00
A42		2.52	0.87	588.00	2.69	0.95	380.00
A43		2.43	0.83	579.00	2.60	0.85	374.00
A44		2.58	0.72	571.00	2.80	0.73	371.00
A45		2.62	0.98	568.00	2.77	0.91	371.00
A46		2.44	1.06	570.00	2.69	0.95	366.00

ITEM	DIFF	NEG			POS		
		MEAN	VARIANZ	ANZ	MEAN	VARIANZ	ANZ
A47		2.50	1.12	579.00	2.72	1.12	376.00
A48	1.00	2.54	0.86	572.00	2.88	0.82	374.00
A49		2.89	1.00	571.00	3.13	0.80	373.00
A50		2.60	0.90	576.00	2.89	0.88	373.00
A51	1.00	4.20	3.00	594.00	4.67	2.50	381.00
A52		4.29	0.72	595.00	4.45	0.63	384.00
A53	1.00	3.03	1.54	543.00	3.40	1.38	336.00
A54		3.05	0.90	583.00	3.21	0.90	379.00
A55		2.80	0.77	580.00	3.02	0.69	381.00
A56		2.78	0.86	589.00	3.04	0.79	386.00
A57		2.98	0.95	580.00	3.23	0.87	379.00
A58		3.17	0.84	578.00	3.39	0.69	380.00
A59		2.55	0.85	581.00	2.83	0.81	379.00
A60		2.63	0.86	585.00	2.81	0.89	382.00
A61	1.00	4.46	2.80	597.00	4.91	2.62	386.00
A62		4.30	0.60	599.00	4.46	0.51	390.00
A63	1.00	3.09	1.70	541.00	3.57	1.25	334.00
A64		3.60	0.56	600.00	3.71	0.38	390.00
A65		3.16	0.57	602.00	3.44	0.43	390.00
A66	1.00	5.13	1.75	601.00	5.65	1.12	390.00
A67	1.00	5.63	1.76	602.00	5.96	1.25	388.00
B01	1.00	3.74	1.09	600.00	4.38	0.63	388.00
B02	1.00	3.81	0.79	597.00	4.29	0.56	387.00
B03	1.00	3.34	1.30	599.00	3.91	0.98	387.00
B04	1.00	3.97	1.50	597.00	4.29	1.12	388.00
B05		3.64	1.51	599.00	3.56	1.50	388.00
B06	1.00	2.59	1.29	600.00	3.22	1.10	387.00
B07	1.00	3.27	1.90	599.00	3.90	1.43	389.00
B08	1.00	3.54	1.43	601.00	4.11	1.00	388.00
B09	1.00	3.06	1.83	602.00	3.67	1.64	389.00
B10	1.00	3.25	1.47	601.00	3.69	1.16	389.00
B11	1.00	2.54	1.49	598.00	2.85	1.46	390.00
B12		2.95	1.85	602.00	3.15	1.90	390.00
B13	1.00	3.01	1.96	601.00	3.44	1.83	389.00
B14		3.42	1.66	599.00	3.72	1.62	390.00
B15		4.06	1.40	600.00	4.24	1.25	389.00
B16	1.00	3.05	1.65	600.00	3.45	1.55	390.00
B17		2.84	1.77	601.00	3.01	1.98	390.00
B18		3.24	1.43	598.00	3.23	1.46	389.00
B19		3.95	0.94	598.00	4.25	0.68	390.00
B20		4.64	0.44	599.00	4.79	0.20	390.00
B21	1.00	3.31	1.27	410.00	3.80	0.90	219.00
B22	1.00	3.45	1.59	602.00	3.96	1.19	389.00
B23	1.00	3.01	1.47	603.00	3.34	1.34	388.00
B24	1.00	2.83	1.42	603.00	3.46	1.34	388.00
B25		3.01	2.03	603.00	3.13	2.09	387.00

ITEM	DIFF	NEG			POS		
		VARIANZ			VARIANZ		
		MEAN	ANZ	MEAN	ANZ	ANZ	
B26	.	3.56	1.75	602.00	3.72	1.88	390.00
B27	.	3.68	1.69	603.00	3.75	1.84	368.00
B28	.	3.07	1.67	603.00	3.15	1.79	390.00
B29	1.00	3.02	1.46	603.00	3.41	1.28	387.00
B30	1.00	3.11	1.51	600.00	3.55	1.28	390.00
B31	.	3.94	1.29	603.00	4.11	1.36	389.00
B32	1.00	3.52	1.63	602.00	3.95	1.47	390.00
B33	.	3.59	1.47	603.00	3.80	1.44	389.00
B34	1.00	3.48	1.50	603.00	4.01	1.17	390.00
B35	1.00	2.97	1.88	603.00	3.38	1.91	389.00
B36	1.00	3.31	1.33	603.00	3.91	1.04	389.00
B37	.	4.69	0.38	603.00	4.82	0.23	390.00
B38	1.00	3.19	1.23	512.00	3.54	1.06	270.00
B39	1.00	2.92	1.94	602.00	3.54	1.81	390.00
B40	.	3.27	1.96	603.00	3.55	1.98	390.00
B41	1.00	2.63	1.92	602.00	2.98	2.06	390.00
B42	1.00	3.28	1.29	599.00	3.96	1.06	390.00
B43	.	2.79	1.58	598.00	3.01	1.74	390.00
B44	1.00	3.39	1.64	600.00	3.81	1.36	390.00
B45	1.00	2.61	1.79	599.00	2.98	2.12	388.00
B46	1.00	2.54	1.66	600.00	3.01	1.79	390.00
B47	1.00	2.82	1.81	598.00	3.60	1.53	384.00
B48	1.00	3.17	1.95	600.00	3.68	1.89	390.00
B49	1.00	3.11	1.50	601.00	3.64	1.40	390.00
B50	.	4.65	0.33	601.00	4.79	0.21	389.00
B51	1.00	3.53	1.24	527.00	3.94	0.86	294.00
B52	1.00	2.84	1.50	601.00	3.64	1.14	390.00
B53	.	4.38	0.58	601.00	4.59	0.39	390.00
B54	1.00	3.13	1.28	546.00	3.71	0.98	307.00
B55	.	4.04	1.35	600.00	4.15	1.25	390.00
B56	1.00	2.89	2.08	602.00	3.41	1.90	390.00
B57	1.00	3.50	1.81	599.00	3.85	1.54	388.00
B58	.	3.01	2.03	599.00	3.28	1.92	388.00
B59	.	2.97	2.00	603.00	3.17	1.80	389.00
B60	.	3.04	1.99	600.00	3.16	1.79	389.00
B61	.	2.94	1.94	600.00	3.09	1.83	390.00
B62	.	3.33	1.76	602.00	3.17	1.53	389.00
B63	.	3.37	1.70	601.00	3.12	1.78	390.00
B64	.	3.25	1.86	602.00	3.43	1.75	390.00
B65	1.00	3.42	1.24	603.00	3.78	1.14	390.00
B66	.	4.51	0.45	601.00	4.76	0.23	390.00
B67	1.00	3.40	1.15	509.00	3.81	0.93	292.00
E01	.	1.87	0.68	598.00	2.03	0.76	389.00
E02	.	2.72	0.87	599.00	2.88	0.89	387.00
E03	.	1.85	0.77	594.00	1.85	0.86	384.00
E04	.	2.13	0.93	592.00	2.17	1.00	385.00



ITEM	DIFF	NEG			POS		
		MEAN	VARIANZ	ANZ	MEAN	VARIANZ	ANZ
FA01		3.17	0.71	196.00	3.34	0.56	98.00
FA02		3.27	0.46	196.00	3.47	0.50	99.00
FA03		3.36	0.52	194.00	3.59	0.39	96.00
FA04		3.23	0.38	197.00	3.36	0.38	99.00
FA05		3.43	0.43	195.00	3.62	0.40	98.00
FA06		3.01	0.58	197.00	3.15	0.56	98.00
FA07		3.55	0.36	192.00	3.66	0.29	98.00
FA08		3.36	0.43	196.00	3.54	0.37	99.00
FA09	1.00	5.23	1.88	200.00	5.64	1.44	102.00
FA10		4.52	0.55	200.00	4.76	0.18	101.00
FA11	1.00	3.57	1.26	172.00	4.12	0.79	77.00
FA12		3.44	0.73	198.00	3.49	0.73	98.00
FA13		3.09	0.89	199.00	3.18	0.94	97.00
FA14		2.94	0.85	199.00	3.03	0.74	97.00
FA15		3.47	0.74	198.00	3.66	0.50	97.00
FA16		3.34	0.77	200.00	3.33	0.72	97.00
FA17		2.91	0.96	200.00	3.12	0.92	97.00
FA18		3.15	0.83	201.00	3.30	0.71	98.00
FA19		3.19	0.89	198.00	3.27	0.81	96.00
FA20		3.09	1.01	199.00	3.12	0.98	97.00
FA21		2.60	1.01	198.00	2.81	0.92	97.00
FA22		3.02	0.85	200.00	3.12	0.71	98.00
FA23		3.33	0.83	196.00	3.27	0.92	98.00
FA24	1.00	4.89	3.27	203.00	5.21	2.47	100.00
FA25		4.68	0.45	203.00	4.83	0.22	101.00
FA26	1.00	3.21	1.88	169.00	3.80	1.34	83.00
FA27		3.66	0.30	202.00	3.79	0.17	99.00
FA28		3.75	0.27	198.00	3.79	0.23	97.00
FA29		3.33	0.78	197.00	3.32	0.64	97.00
FA30		3.66	0.39	198.00	3.70	0.36	97.00
FA31		3.85	0.15	198.00	3.85	0.17	97.00
FA32		3.12	0.53	196.00	3.15	0.51	97.00
FA33		3.58	0.44	198.00	3.63	0.36	97.00
FA34		3.19	0.86	198.00	3.23	0.89	97.00
FA35		3.55	0.42	198.00	3.51	0.36	97.00
FA36		3.46	0.49	201.00	3.55	0.47	100.00
FA37		3.31	0.60	201.00	3.41	0.57	98.00
FA38		3.50	0.42	203.00	3.60	0.41	99.00
FA39	1.00	5.51	2.51	204.00	6.03	0.94	102.00
FA40		4.96	0.05	204.00	4.98	0.02	101.00
FA41	1.00	3.31	1.46	147.00	4.08	0.98	65.00
FA42		2.68	0.82	203.00	2.91	0.88	97.00
FA43		2.51	0.80	198.00	2.80	0.86	95.00
FA44		2.68	0.80	195.00	2.93	0.71	95.00
FA45	1.00	2.77	0.98	194.00	3.11	0.78	95.00
FA46	1.00	2.47	1.15	193.00	2.80	0.87	94.00

ITEM	DIFF	NEG			POS		
		MEAN	VARIANZ	ANZ	MEAN	VARIANZ	ANZ
A47		2.71	1.10	195.00	2.95	1.04	94.00
A48	1.00	2.64	0.84	196.00	2.96	0.76	95.00
A49	1.00	3.02	0.95	192.00	3.34	0.67	95.00
A50	1.00	2.75	0.82	193.00	3.12	0.64	95.00
A51	1.00	4.34	3.07	203.00	5.05	2.13	100.00
A52		4.38	0.54	203.00	4.46	0.53	100.00
A53	1.00	3.02	1.47	178.00	3.38	1.28	80.00
A54		3.11	0.84	196.00	3.38	0.87	96.00
A55		2.84	0.79	196.00	3.12	0.60	98.00
A56		2.82	0.86	200.00	3.09	0.78	99.00
A57		3.10	0.86	195.00	3.27	0.89	97.00
A58		3.29	0.79	195.00	3.48	0.59	97.00
A59		2.57	0.86	196.00	2.87	0.80	97.00
A60		2.60	0.91	198.00	2.83	0.92	99.00
A61	1.00	4.35	2.92	203.00	5.10	2.17	101.00
A62		4.28	0.61	204.00	4.42	0.48	102.00
A63	1.00	2.96	1.60	184.00	3.44	1.11	80.00
A64		3.70	0.53	203.00	3.68	0.46	102.00
A65		3.21	0.56	204.00	3.46	0.37	102.00
A66	1.00	5.04	2.23	204.00	5.71	0.80	102.00
A67	1.00	5.58	2.03	204.00	5.99	1.24	102.00
B01	1.00	3.65	1.13	203.00	4.41	0.54	102.00
B02	1.00	3.71	0.93	203.00	4.26	0.53	102.00
B03	1.00	3.24	1.29	203.00	3.86	1.11	102.00
B04	1.00	3.98	1.44	201.00	4.28	1.18	102.00
B05	1.00	3.51	1.64	203.00	3.15	1.75	102.00
B06	1.00	2.43	1.32	202.00	3.32	1.09	102.00
B07	1.00	3.26	1.93	203.00	3.76	1.46	101.00
B08	1.00	3.40	1.22	203.00	4.02	1.03	102.00
B09	1.00	3.08	1.77	204.00	3.62	1.53	102.00
B10	1.00	3.30	1.27	204.00	3.87	0.83	102.00
B11		2.56	1.44	203.00	2.84	1.54	102.00
B12		3.08	1.91	204.00	3.30	1.84	102.00
B13	1.00	3.14	2.03	203.00	3.49	1.95	101.00
B14	1.00	3.42	1.85	202.00	3.73	1.65	102.00
B15		3.96	1.44	203.00	4.18	1.24	102.00
B16		3.09	1.68	202.00	3.37	1.44	102.00
B17		2.86	1.92	203.00	2.93	2.10	102.00
B18		3.21	1.21	203.00	3.14	1.47	102.00
B19	1.00	3.85	1.04	202.00	4.21	0.70	102.00
B20		4.58	0.57	203.00	4.79	0.18	102.00
B21		3.29	1.23	146.00	3.59	0.85	61.00
B22	1.00	3.39	1.62	203.00	3.91	1.10	101.00
B23	1.00	2.96	1.58	204.00	3.37	1.41	100.00
B24	1.00	2.75	1.39	204.00	3.30	1.44	102.00
B25		3.10	1.94	204.00	3.02	1.82	102.00

ITEM	DIFF	NEG			POS		
		MEAN	VARIANZ	ANZ	MEAN	VARIANZ	ANZ
IB26		3.60	1.77	204.00	3.77	1.82	102.00
IB27		3.61	1.61	204.00	3.66	1.69	101.00
IB28		3.13	1.72	204.00	3.14	1.80	102.00
IB29	1.00	2.97	1.52	204.00	3.36	1.22	102.00
IB30	1.00	3.11	1.56	204.00	3.63	1.17	102.00
IB31		3.88	1.27	204.00	4.08	1.32	102.00
IB32	1.00	3.50	1.63	204.00	3.85	1.63	102.00
IB33		3.63	1.38	204.00	3.48	1.60	102.00
IB34	1.00	3.44	1.64	204.00	3.91	1.33	102.00
IB35	1.00	2.94	1.97	204.00	3.47	1.88	102.00
IB36	1.00	3.15	1.36	204.00	3.76	1.11	102.00
IB37		4.65	0.53	204.00	4.83	0.22	102.00
IB38	1.00	3.12	1.34	181.00	3.42	0.97	76.00
IB39	1.00	2.78	1.92	204.00	3.64	1.62	102.00
IB40	1.00	3.22	1.90	204.00	3.82	1.53	102.00
IB41	1.00	2.56	1.82	204.00	3.08	1.89	102.00
IB42	1.00	3.30	1.34	202.00	4.01	0.92	102.00
IB43		2.79	1.75	202.00	3.00	1.82	102.00
IB44	1.00	3.38	1.64	203.00	4.00	0.95	102.00
IB45	1.00	2.52	1.77	203.00	3.05	2.03	101.00
IB46	1.00	2.54	1.69	203.00	2.99	1.69	102.00
IB47	1.00	2.74	1.88	202.00	3.64	1.47	100.00
IB48	1.00	3.06	2.06	203.00	3.59	2.03	102.00
IB49	1.00	3.02	1.62	204.00	3.68	1.29	102.00
IB50		4.61	0.37	204.00	4.73	0.26	102.00
IB51	1.00	3.47	1.28	182.00	3.87	1.01	77.00
IB52	1.00	2.79	1.48	204.00	3.72	0.96	102.00
IB53	1.00	4.28	0.68	204.00	4.62	0.34	102.00
IB54	1.00	3.01	1.23	185.00	3.69	0.97	81.00
IB55		4.08	1.44	204.00	4.13	1.42	102.00
IB56	1.00	2.81	2.07	204.00	3.57	1.91	102.00
IB57	1.00	3.71	1.55	202.00	4.04	1.39	100.00
IB58		3.20	2.03	204.00	3.27	2.06	102.00
IB59		2.95	2.00	204.00	3.05	1.83	102.00
IB60		3.21	1.89	203.00	3.04	1.82	102.00
IB61		3.14	1.94	203.00	3.27	1.77	102.00
IB62	1.00	3.66	1.55	204.00	3.15	1.43	101.00
IB63	1.00	3.71	1.47	204.00	3.35	1.60	102.00
IB64		3.44	1.82	204.00	3.55	1.72	102.00
IB65		3.33	1.36	204.00	3.62	1.25	102.00
IB66	1.00	4.43	0.59	204.00	4.79	0.26	102.00
IB67	1.00	3.19	1.12	171.00	3.75	1.15	84.00
IB01		1.90	0.72	202.00	2.15	0.82	102.00
IB02		2.84	0.87	204.00	2.99	0.82	102.00
IB03		1.84	0.79	201.00	1.77	0.83	102.00
IB04		1.87	0.85	202.00	1.99	1.09	101.00

	ALLE		FUE	
	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
BLOCK				
ALGB	3.51	3.94	3.42	3.88
KOLB	3.19	3.54	3.19	3.52
VORB	3.30	3.63	3.29	3.57
MITB	2.94	3.41	2.89	3.48
ORGB	3.23	3.38	3.39	3.44
KOLA	3.31	3.45	3.30	3.48
VORA	3.19	3.28	3.13	3.20
TATA	3.35	3.45	3.51	3.56
ENTA	2.57	2.80	2.71	3.00
BEZA	2.85	3.09	2.91	3.17

# Anhang K2d

	ALLE		FUE	
	NEG	POS	NEG	POS
	MEAN	MEAN	MEAN	MEAN
GESAMTWERT				
BETRIEBSKLIMA	3.23	3.58	3.24	3.58
ARBEITSZUFRIEDENHEIT	3.05	3.21	3.11	3.28

# Antworthäufigkeiten zu den fünf Betriebsklimafaktoren (Frageblöcke) nach Antwortkategorien (3-D-Grafiken).

Abb. 1: Verteilung aller Antworten zum Betriebsklimafaktor Allgemeine Fragen<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 5 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

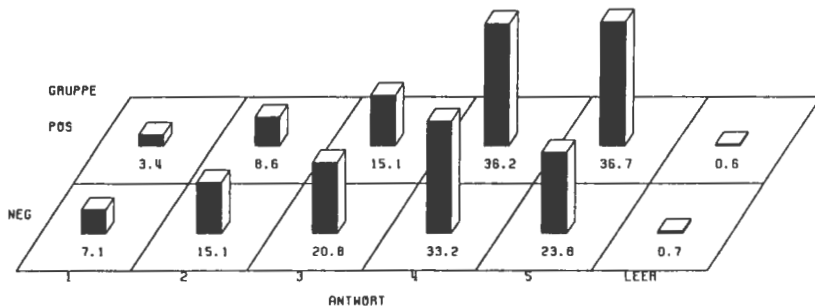


Abb. 2: Verteilung aller Antworten zum Betriebsklimafaktor Kollegen<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 5 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

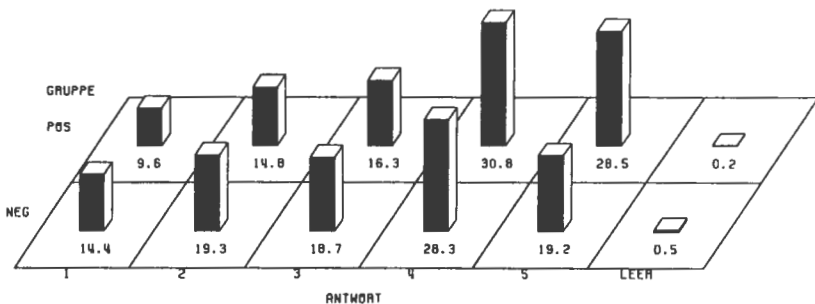


Abb. 3: Verteilung aller Antworten zum Betriebsklimafaktor Vorgesetzte<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 5 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

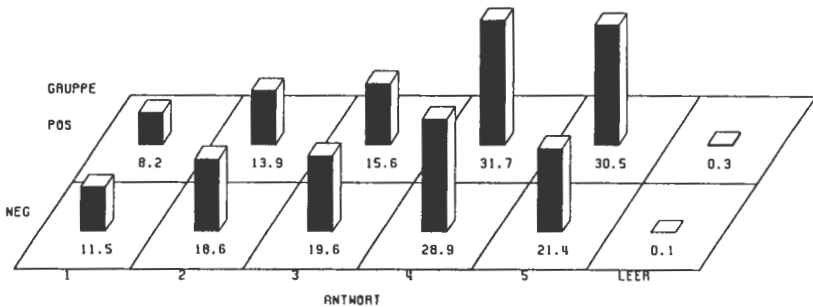


Abb. 4: Verteilung aller Antworten zum Betriebsklimafaktor Information und Mitsprache<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 5 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

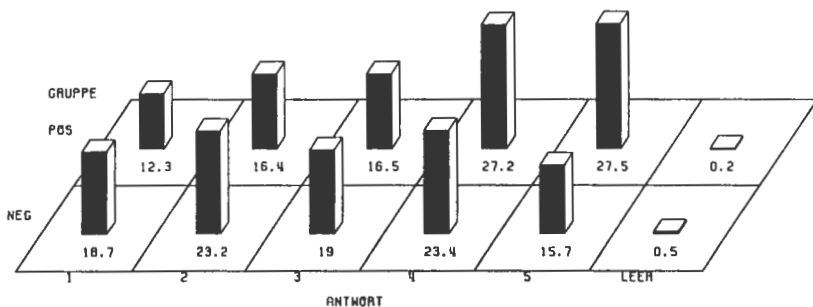
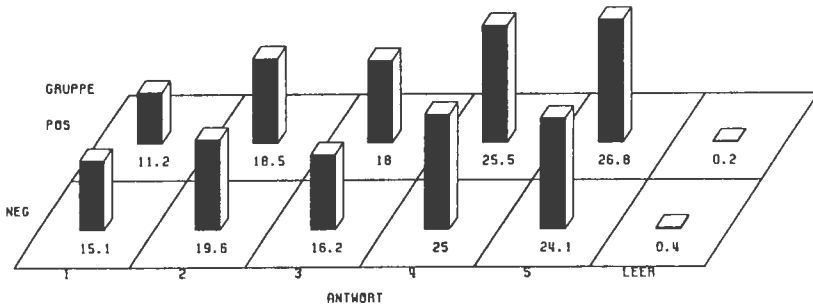


Abb. 5: Verteilung aller Antworten zum Betriebsklimafaktor Organisation<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechterster Wert<sup>2</sup> und 5 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.



- 1 Die Höhe der Säule und der Wert an ihrem Fuss geben die prozentuale Häufigkeit aller Antworten zu den einzelnen Fragen (Items) an, die in die entsprechende Antwortkategorie fallen. Die Summe der fünf Antwortkategorien ergibt 100 Prozent. Die unvollständig oder nicht beantworteten Fragen – in der Abbildung mit «LEER» bezeichnet – sind in den 100 Prozent nicht enthalten, damit der direkte Vergleich zwischen den beiden Matching-Gruppen gewährleistet ist (vgl. auch Betriebsklima-Gesamtdarstellung in Kapitel 6.2.3.2).
- 2 Die Häufigkeitsauszählung erfolgte selbstverständlich nach Umpolung der entsprechenden Items. Zur Umschreibung der Antwortkategorien verwenden v. Rosenstiel et al. (1983, z.B. S. 266) folgende «Interpretationshilfen»: 1 = sehr schlecht, 2 = schlecht, 3 = durchschnittlich, 4 = gut, 5 = sehr gut. Vergleiche auch die Gestaltung des Mitarbeiter-Fragebogens (Anhang B1).
- 3 «POS» = 390 Fragebogen aus den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen  
 «NEG» = 603 Fragebogen aus den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen  
 (Bemerkung: Die der Abbildung entsprechenden Mittelwerte befinden sich im Anhang K2c.)



## Antworthäufigkeiten zu den fünf Arbeitszufriedenheitsfaktoren (Frageblöcke) nach Antwortkategorien (3-D-Grafiken)

Abb. 1: Verteilung aller Antworten zum Arbeitszufriedenheitsfaktor Kollegen<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 4 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

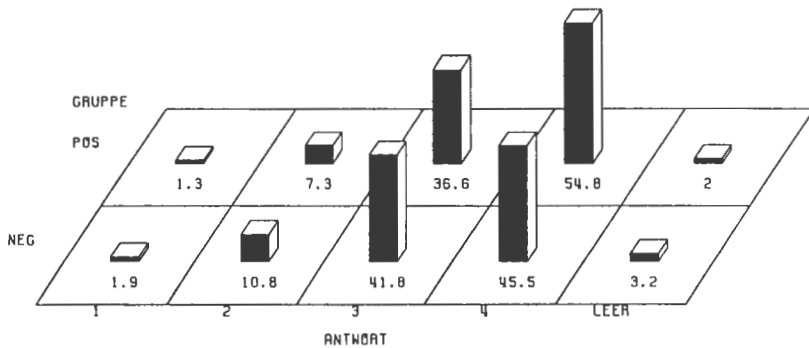


Abb. 2: Verteilung aller Antworten zum Arbeitszufriedenheitsfaktor Vorgesetzter<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 4 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

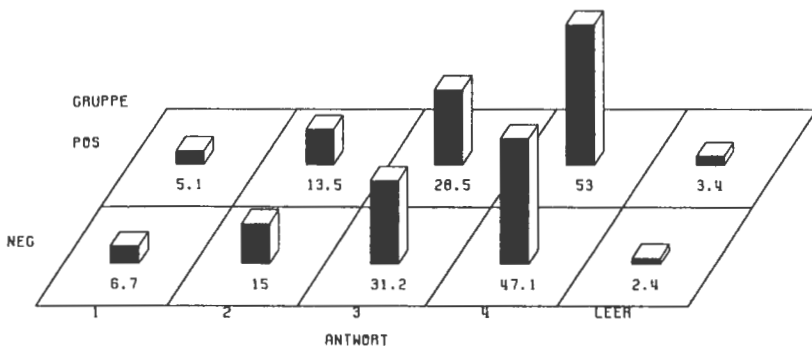


Abb. 3: Verteilung aller Antworten zum Arbeitszufriedenheitsfaktor Tätigkeit<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 4 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

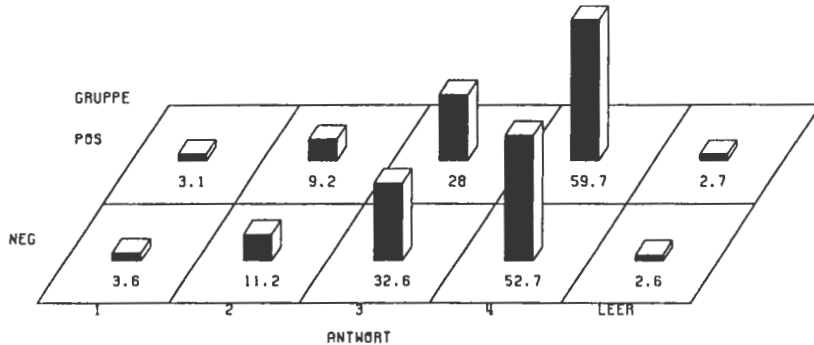


Abb. 4: Verteilung aller Antworten zum Arbeitszufriedenheitsfaktor Entwicklung<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 4 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.

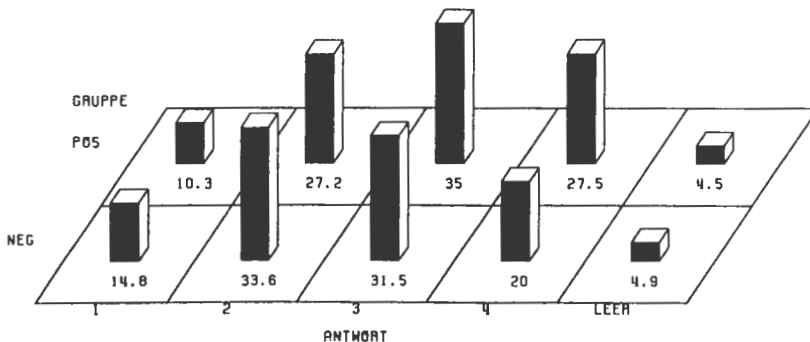
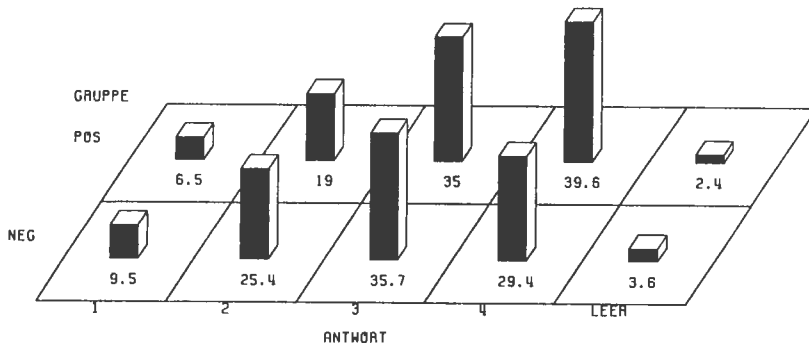


Abb. 5: Verteilung aller Antworten zum Arbeitszufriedenheitsfaktor Bezahlung<sup>1</sup> nach Antwortkategorien (1 = schlechtester Wert<sup>2</sup> und 4 = bester Wert) in den beiden Matching-Gruppen (POS/NEG)<sup>3</sup>. Die Unterschiede zwischen den beiden Matching-Gruppen sind gemäss Chi-Square-Test signifikant auf dem 1%-Niveau.



- 1 Die Höhe der Säule und der Wert an ihrem Fuss geben die prozentuale Häufigkeit aller Antworten zu den einzelnen Fragen (Items) an, die in die entsprechende Antwortkategorie fallen. Die Summe der vier Antwortkategorien ergibt 100 Prozent. Die unvollständig oder nicht beantworteten Fragen – in der Abbildung mit «LEER» bezeichnet – sind in den 100 Prozent nicht enthalten, damit der direkte Vergleich zwischen den beiden Matching-Gruppen gewährleistet ist (vgl. auch Arbeitszufriedenheit-Gesamtdarstellung in Kapitel 6.2.3.2).
- 2 Die Häufigkeitsauszählung erfolgte selbstverständlich nach Umpolung der entsprechenden Items. Zur Umschreibung der Antwortkategorien verwenden Neuberger/Allerbeck (1978, z.B. S. 101) folgende «Interpretationshilfen»: 1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = zufrieden, 4 = sehr zufrieden. Vergleiche auch die Gestaltung des Mitarbeiter-Fragebogens (Anhang B1).
- 3 «POS» = 390 Fragebogen aus den finanziell erfolgreicherer Unternehmungen  
 «NEG» = 603 Fragebogen aus den finanziell weniger erfolgreichen Unternehmungen  
 (Bemerkung: Die der Abbildung entsprechenden Mittelwerte befinden sich im Anhang K2c.)

# RANGSKALEN

der untersuchten schweizerischen Unternehmungen (Frageblöcke und ungewichtete Gesamtwerte) und Vergleichswerte aus der Bundesrepublik Deutschland.

Rang	BK	ALG.BK	KOL.BK	VOR.BK	MIT.BK	ORG.BK
1	3.68	4.06	3.79	3.63	3.82	3.61
2	3.59	3.89	3.54	3.62	3.28	3.50
3	3.52	3.81	3.51	3.61	3.23	3.40
4	3.40	3.73	3.40	3.45	3.18	3.36
5	3.38	3.57	3.25	3.44	3.02	3.20
6	3.16	3.55	3.13	3.23	3.00	3.19
7	3.16	3.40	3.06	3.22	2.82	2.97
Ø CH	3.41	3.71	3.38	3.46	3.19	3.32

Ø BRD	3.07	3.34	3.09	3.08	2.96	2.89
-------	------	------	------	------	------	------

Rang	AZ	KOL.AZ	VOR.AZ	TAT.AZ	ENZ.AZ	BEZ.AZ
1	3.27	3.47	3.44	3.47	2.86	3.32
2	3.19	3.43	3.32	3.46	2.77	3.22
3	3.12	3.36	3.25	3.44	2.73	3.00
4	3.11	3.33	3.17	3.35	2.70	2.96
5	3.10	3.30	3.16	3.33	2.65	2.93
6	3.05	3.30	3.11	3.31	2.54	2.82
7	3.02	3.12	3.11	3.27	2.48	2.75

Ø CH	3.12	3.33	3.22	3.37	2.68	3.00
------	------	------	------	------	------	------

Ø BRD	3.03	3.37	3.14	3.26	2.60	2.77
-------	------	------	------	------	------	------

Prozentrang	Bewertung	ALG	KOL	VOR	ORG	INF*	( INT*)	( LEI)	BK insg.
99	gut	4.05	3.59	3.87	3.49	3.58	3.77	3.53	3.59
		3.85	3.57	3.66	3.47	3.42	3.73	3.44	3.57
		3.74	3.56	3.50	3.42	3.41	3.61	3.43	3.54
		3.73	3.54	3.49	3.36	3.26	3.60	3.29	3.42
		3.63	3.53	3.44	3.25	3.24	3.46	3.22	3.38
75	gut	3.60	3.37	3.42	3.13	3.18	3.31	3.16	3.30
		3.57	3.37	3.34	3.07	3.17	3.29	3.08	3.29
		3.52	3.34	3.25	3.05	3.16	3.23	3.06	3.26
		3.52	3.30	3.22	2.98	3.06	3.21	3.05	3.25
		3.50	3.27	3.10	2.92			2.97	3.23
50	knapp	3.46	3.27	3.04	2.87	3.05	3.12	2.94	3.18
		3.44	3.26	2.94	2.85	3.00	2.98	2.85	3.14
		3.25	3.16	2.92	2.84	2.96	2.94	2.81	2.95
		3.05	3.03	2.90	2.83	2.81	2.86	2.67	2.91
		3.04	2.93	2.80	2.63	2.71	2.80	2.47	2.80
25	schlecht	2.84	2.91	2.79	2.55	2.50	2.79	2.36	2.62
		2.83	2.90	2.70	2.44	2.41	2.66	2.19	2.60
		2.81	2.78	2.53	2.31	2.40	2.62	2.11	2.59
		2.80	2.75	2.50	2.29	2.36	2.52	2.10	2.47
		2.11	2.10	2.20	2.20	2.10	2.20	1.99	2.15
1									

ALG = Allgemeine Fragen  
KOL = Kollegen  
VOR = Vorgesetzte  
ORG = Organisation

INF = Information  
INT = Interessenvertretung  
LEI = Betriebliche Leistungen  
BK = Betriebsklima insgesamt

\* = diese Skala  
kam in einem  
der untersuchten  
Betriebe nicht zum  
Einsatz

## Faktorenanalysen zum Mitarbeiter-Fragebogen

**Zweck:** Überprüfung der Faktorenstruktur mit konfirmatorischer Faktorenanalyse.

Die Teile des Mitarbeiter-Fragebogens zur Messung des Betriebsklimas und der Arbeitszufriedenheit wurden weitestgehend von v. Rosenstiel et al. (1983) und von Neuberger/Allerbeck (1978) übernommen. Die Autoren entwickelten die Skalen (Faktoren) auf Basis exploratorischer Faktorenanalysen. Im Rahmen der vorliegenden Studie soll mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse überprüft werden, inwiefern sich die Skalen von v. Rosenstiel et al. (1983, S. 263 ff.) und von Neuberger/Allerbeck (1978, S. 80 f.) auch in der vorliegenden Mitarbeiterbefragung finden lassen.

Bei den hier durchgeführten Faktorenanalysen hypothesentestender Art wird davon ausgegangen, dass die gemäss Ergebnissen der Autoren zu einem Faktor gehörenden Items mit einem Faktor hinreichend erklärt werden können. Die Extraktion dieses Faktors wird nach dem Hauptkomponentenansatz durchgeführt. Es lässt sich berechnen, welcher Varianzanteil der Items insgesamt durch diesen einen Faktor erklärt werden kann. Die Kommunalität gibt parallel für jedes Item an, welchen Varianzanteil der eine Faktor erklärt.

Der Betriebsklimafaktor allgemeine Fragen wird mit 6 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 51 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
B1	0.63
B2	0.62
B3	0.64
B4	0.46
B5	0.12*
B6	0.58

Der Betriebsklimafaktor Kollegen wird mit 12 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 43 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
B7	0.46
B8	0.35
B9	0.57
B10	0.45
B11	0.48
B12	0.52
B13	0.56
B14	0.50
B15	0.17*
B16	0.53
B17	0.45
B18	0.11*

Der Betriebsklimafaktor Vorgesetzte wird mit 14 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 45 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
B22	0.48
B23	0.53
B24	0.51
B25	0.39
B26	0.32
B27	0.45
B28	0.44
B29	0.49
B30	0.57
B31	0.50
B32	0.49
B33	0.15*
B34	0.55
B35	0.42

Der Betriebsklimafaktor Information und Mitsprache wird mit 10 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 54 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
B39	0.67
B40	0.62
B41	0.55
B42	0.41
B43	0.45
B44	0.55
B45	0.53
B46	0.61
B47	0.50
B48	0.50

Der Betriebsklimafaktor Organisation wird mit 10 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 38 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
B55	0.30
B56	0.29
B57	0.49
B58	0.50
B59	0.45
B60	0.53
B61	0.35
B62	0.22*
B63	0.24*
B64	0.44



Der Arbeitszufriedenheitsfaktor Kollegen wird mit 8 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 51 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
A1	0.49
A2	0.51
A3	0.47
A4	0.54
A5	0.40
A6	0.61
A7	0.38
A8	0.66

Der Arbeitszufriedenheitsfaktor Vorgesetzter wird mit 12 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 52 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
A12	0.61
A13	0.36
A14	0.60
A15	0.52
A16	0.47
A17	0.24*
A18	0.72
A19	0.60
A20	0.72
A21	0.41
A22	0.58
A23	0.41

Der Arbeitszufriedenheitsfaktor Tätigkeit wird mit 12 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 48 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
A27	0.53
A28	0.51
A29	0.42
A30	0.41
A31	0.36
A32	0.36
A33	0.52
A34	0.44
A35	0.46
A36	0.66
A37	0.49
A38	0.55

Der Arbeitszufriedenheitsfaktor Entwicklung wird mit 9 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 63 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
A42	0.75
A43	0.64
A44	0.63
A45	0.58
A46	0.49
A47	0.63
A48	0.61
A49	0.67
A50	0.64

Der Arbeitszufriedenheitsfaktor Bezahlung wird mit 7 Items gemessen. Die erste Hauptkomponente vermag 71 Prozent der Varianz zu erklären. Für die einzelnen Vorgaben ergeben sich die folgenden Kommunalitäten:

<u>Item</u>	<u>erklärter Varianzanteil (Kommunalität)</u>
A54	0.71
A55	0.76
A56	0.68
A57	0.69
A58	0.74
A59	0.73
A60	0.69

Die mit einem Stern (\*) markierten Werte sind für das jeweilige Item besonders niedrig. Der entsprechende Faktor vermag z. B. beim Item B5 nur 12 Prozent der Varianz zu erklären. Weil aber in dieser Studie die unmittelbare Vergleichbarkeit mit den von den Autoren entwickelten Normwerten (auf Basis arithmetischer Mittelwertberechnung) gewahrt werden soll, haben wir die Skalen unverändert gelassen.

Für die weiteren Analysen werden die einzelnen Items auf der Grundlage der Faktorenanalyse zu Skalen (Faktoren) zusammengefasst. Für die Skalen sind parallel die Faktorenscores und die einfachen Durchschnittswerte der Befragten in den jeweiligen Items berechnet worden. Die Faktorenscores haben den Vorteil, dass die einzelnen Items aufgrund des Ergebnisses der Faktorextraktion mit unterschiedlichem Gewicht in die Berechnung der Skalenwerte einfließen. Der einfache Durchschnittswert hat demgegenüber eine einfachere, unmittelbare Interpretation. Für alle Skalen sind sowohl die Faktorenscores als auch die Durchschnittswerte und anschliessend deren jeweilige Pearson-Produkt-Moment-Korrelation berechnet worden. Diese Korrelation beträgt für alle Skalen zumindest 0.98, so dass aufgrund der einfacheren Interpretation entschieden wird, die weiteren Analysen auf Basis von Durchschnittswerten vorzunehmen.

# RANGSKALEN

der untersuchten schweizerischen Unternehmungen (Frageblöcke und ungewichtete Gesamtwerte) und Vergleichswerte aus der Bundesrepublik Deutschland.

Rang	BK	ALG.BK	KOL.BK	VOR.BK	MIT.BK	ORG.BK
1	3.68	4.06	3.79	3.63	3.82	3.61
2	3.59	3.89	3.54	3.62	3.28	3.50
3	3.52	3.81	3.51	3.61	3.23	3.40
4	3.40	3.73	3.40	3.45	3.18	3.36
5	3.38	3.57	3.25	3.44	3.02	3.20
6	3.16	3.55	3.13	3.23	3.00	3.19
7	3.16	3.40	3.06	3.22	2.82	2.97
∅ CH	3.41	3.71	3.38	3.46	3.19	3.32
∅ BRD	3.07	3.34	3.09	3.08	2.96	2.89

Rang	AZ	KOL.AZ	VOR.AZ	TAT.AZ	ENZ.AZ	BEZ.AZ
1	3.27	3.47	3.44	3.47	2.86	3.32
2	3.19	3.43	3.32	3.46	2.77	3.22
3	3.12	3.36	3.25	3.44	2.73	3.00
4	3.11	3.33	3.17	3.35	2.70	2.96
5	3.10	3.30	3.16	3.33	2.65	2.93
6	3.05	3.30	3.11	3.31	2.54	2.82
7	3.02	3.12	3.11	3.27	2.48	2.75
∅ CH	3.12	3.33	3.22	3.37	2.68	3.00
∅ BRD	3.03	3.37	3.14	3.26	2.60	2.77

# BETRIEBSKLIMA NACH BEREICHEN

UNT=UNTERNEHMUNG

BLOCK CHART OF PERCENT

P4. Zu welchem Bereich gehört Ihre Stelle?

Stellungsgruppenleiter, Stabsstellenleiter,  
Stellungsgruppenleiter, Stabsstellenleiter

1

Abteilungsleiter, Produktgruppenleiter

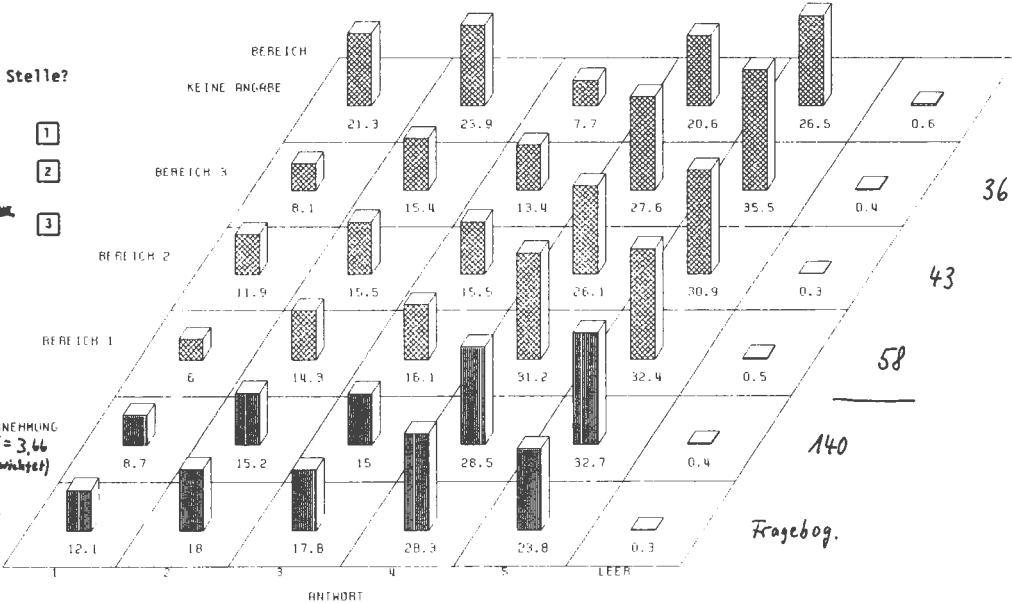
2

Abteilungsleiter, Produktgruppenleiter,  
Stellungsgruppenleiter

3

UNTERNEHMUNG  
MW = 3,66  
(ungewichtet)

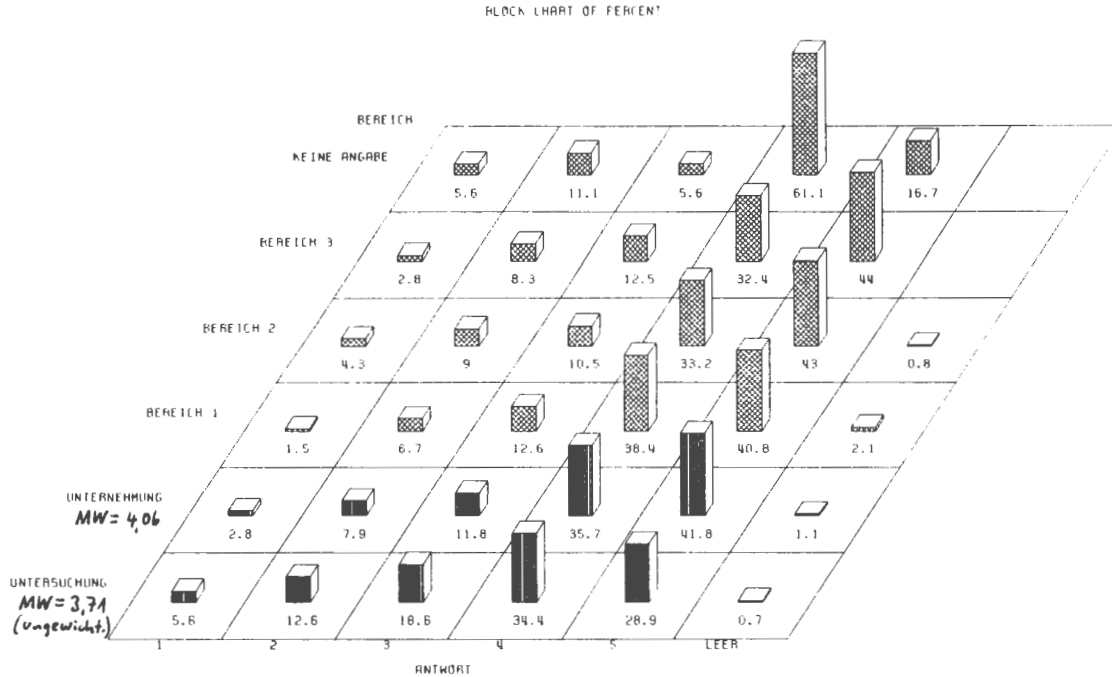
UNTERSUCHUNG  
MW = 3,40  
(ungewichtet)



Fragebog.

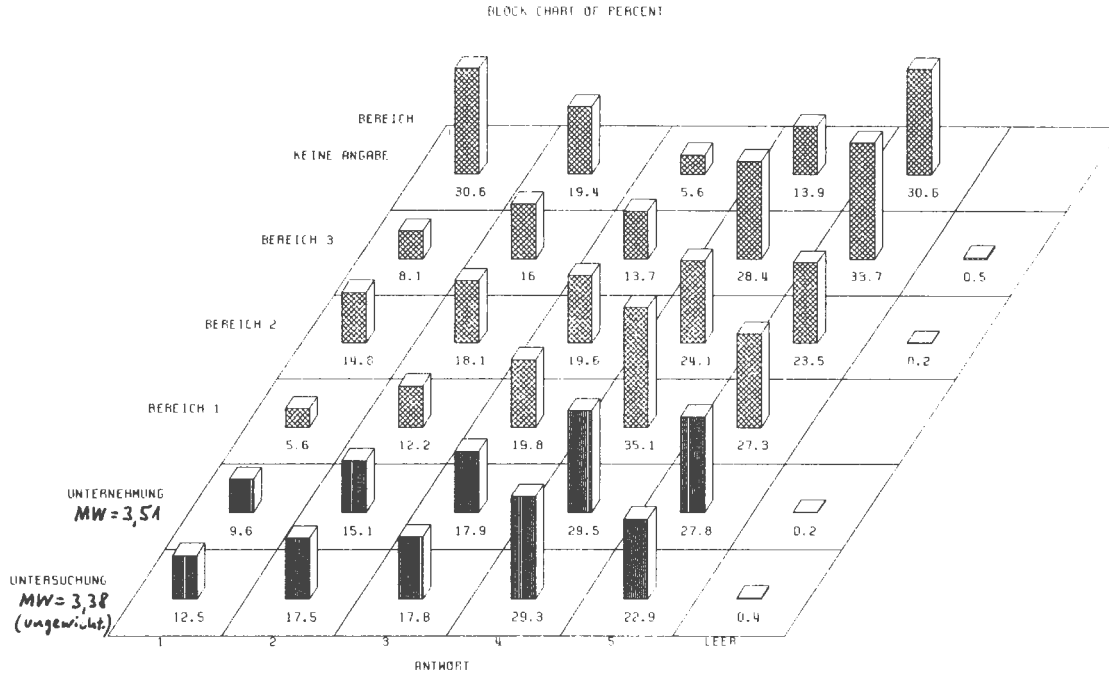
# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=BETRIEBSKLIMA: ALLGEMEINE FRAGEN



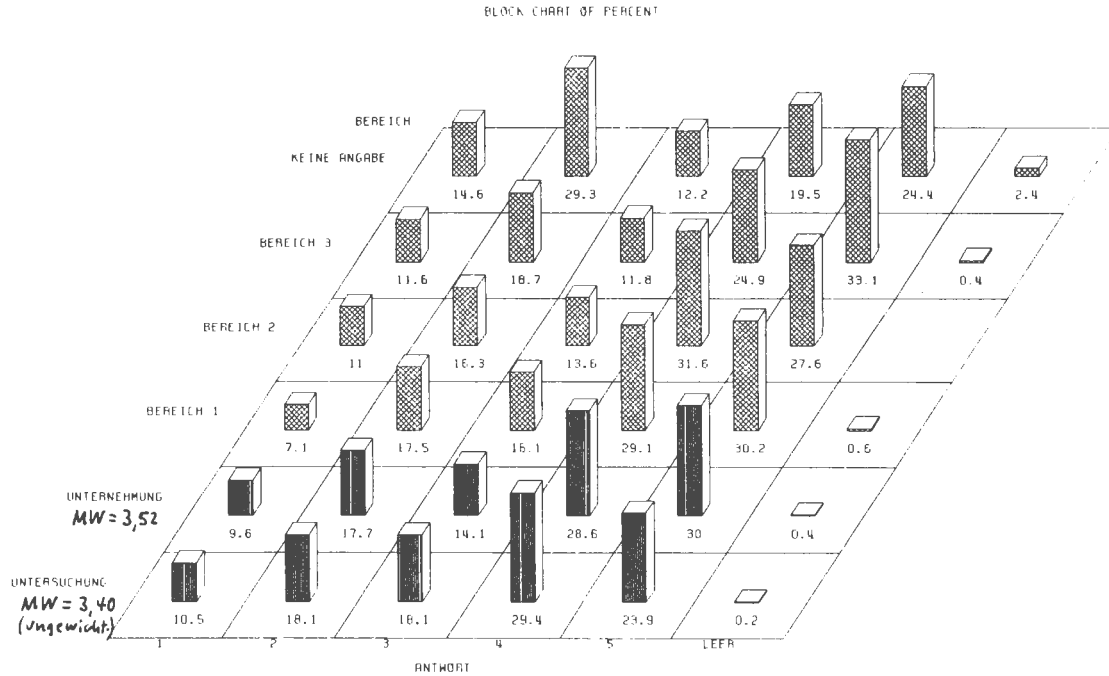
# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=BEREIBSKLIMA: KOLLEGEN ALLGEMEIN



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

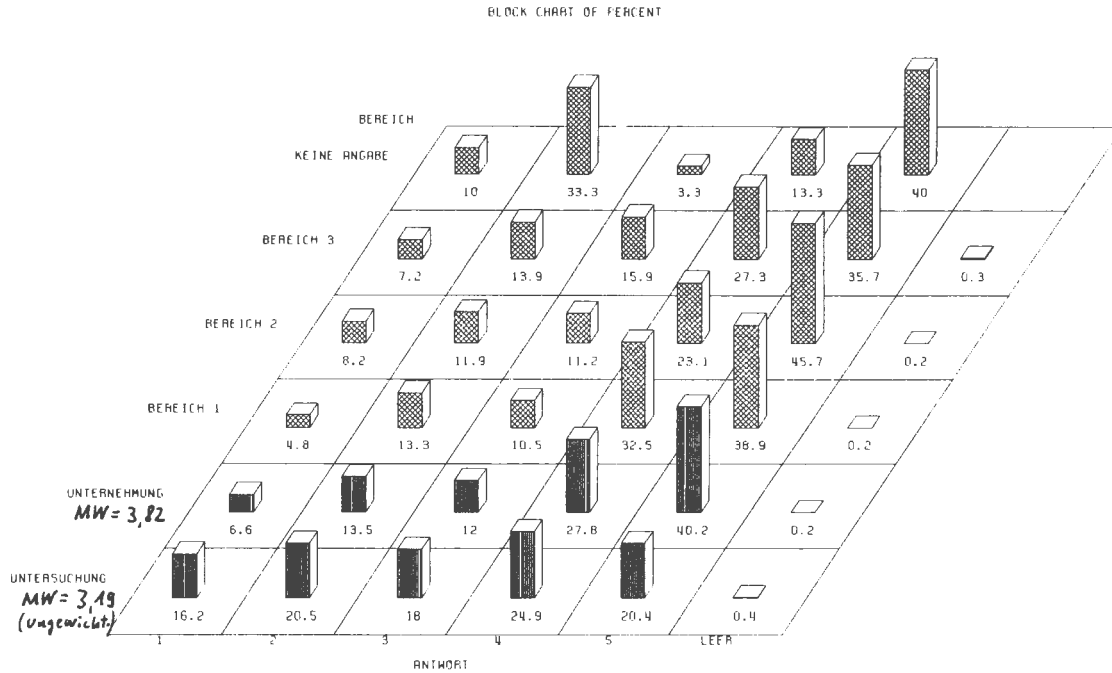
UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=BEREICHSKLIMM: VORGESCHTZE ALLGEMEIN





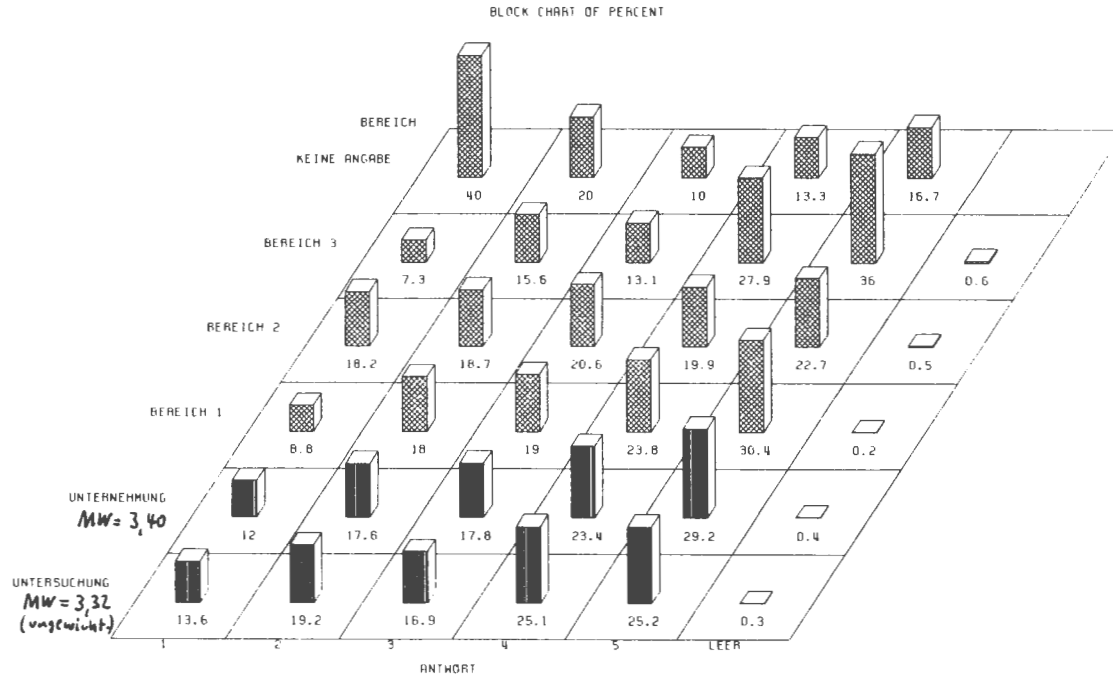
# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

UNT-UNTERNEHMUNG    BLÖCK-BETRIEBSKLIMA: INFO UND MITSPRACHE



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

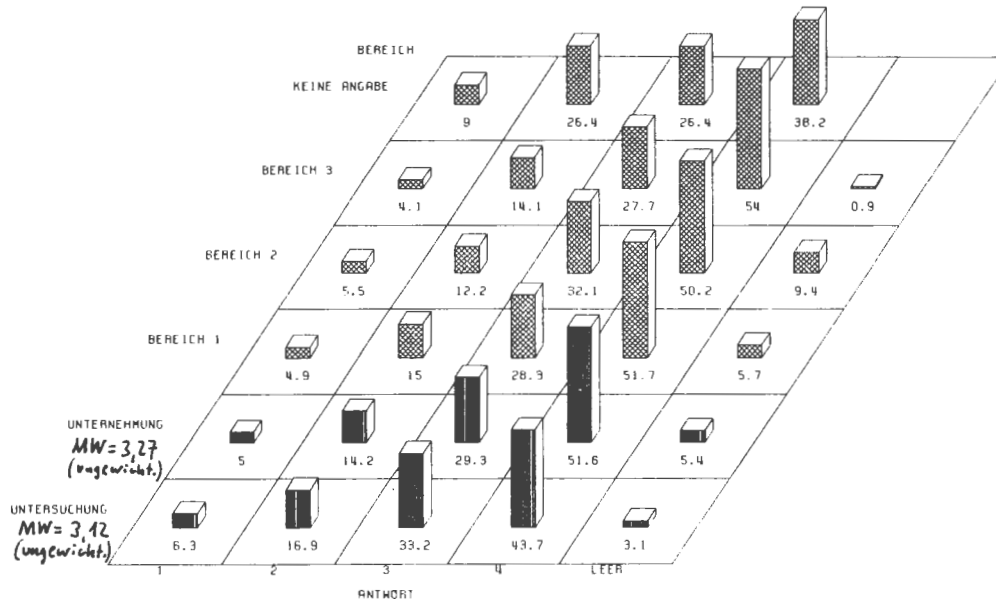
UNT-UNTERNEHMUNG    BLOCK-BETRIEBSKLIMA: ORGANISATION



# ARBEITSZUFRIEDENHEIT NACH BEREICHEN

UNT=UNTERNEHMUNG

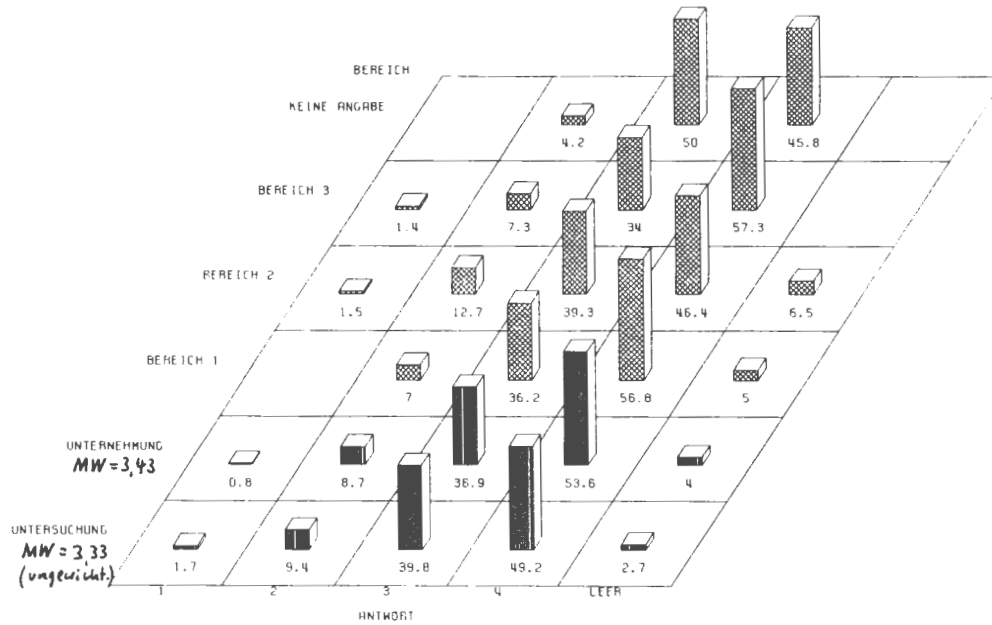
BLOCK CHART OF PERCENT



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=ARBEITZUFRIEDENHEIT: MEINE KOLLEGEN

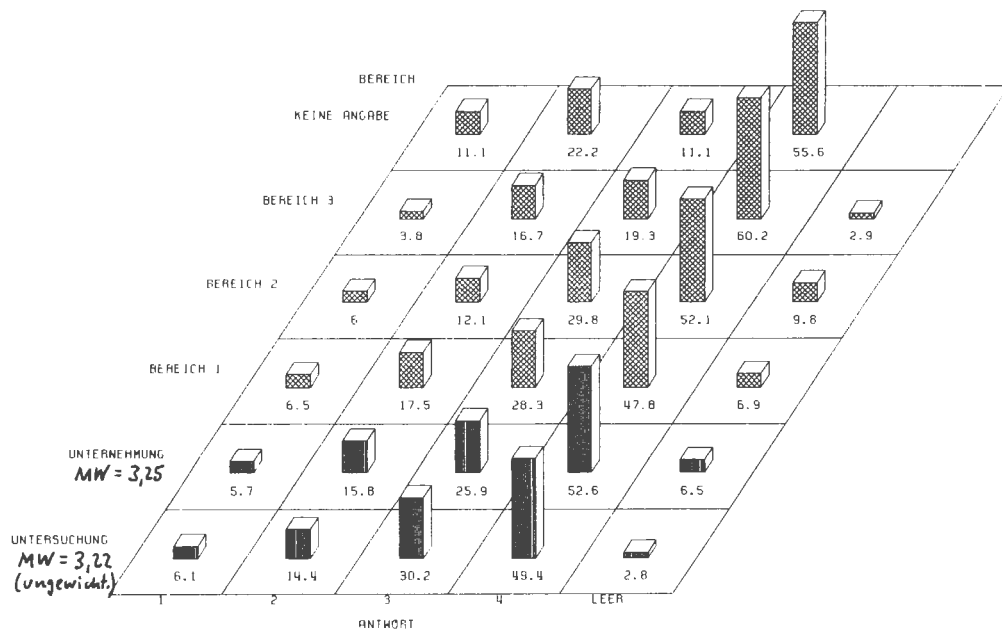
BLOCK CHART OF PERCENT



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

UNT-UNTERNEHMUNG    BLOCK-ARBEITSZUFRIEDENHEIT: MEINE VORGESETZTEN

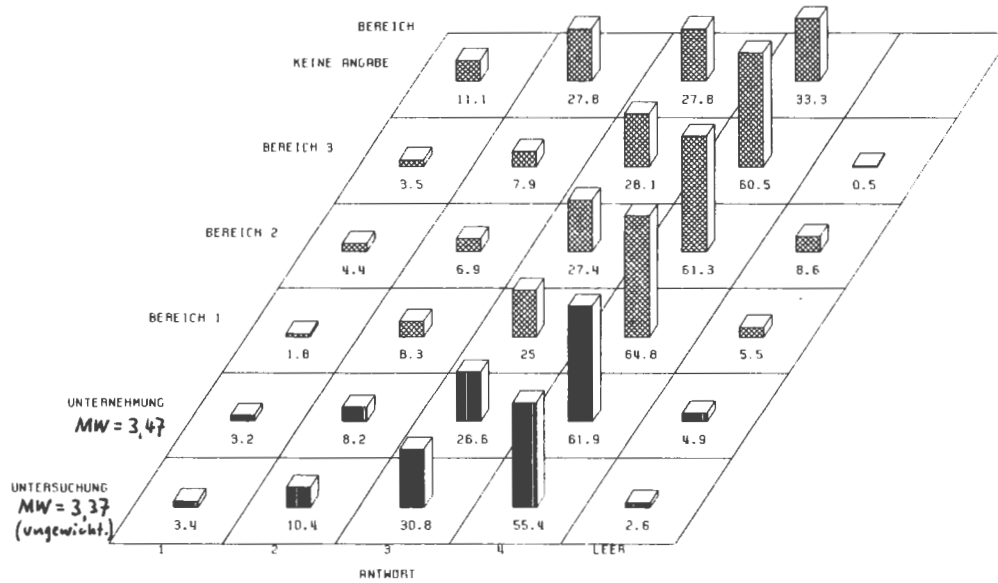
BLOCK CHART OF PERCENT



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

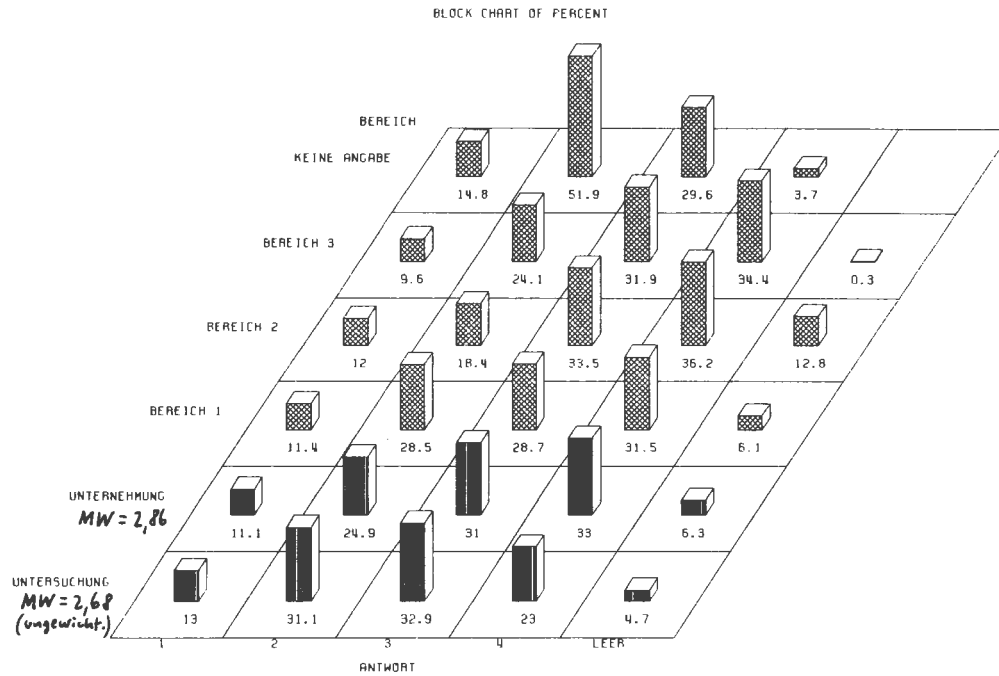
UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=ARBEITSZUFRIEDENHEIT: MEINE TÄTIGKEIT

BLOCK CHART OF PERCENT



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

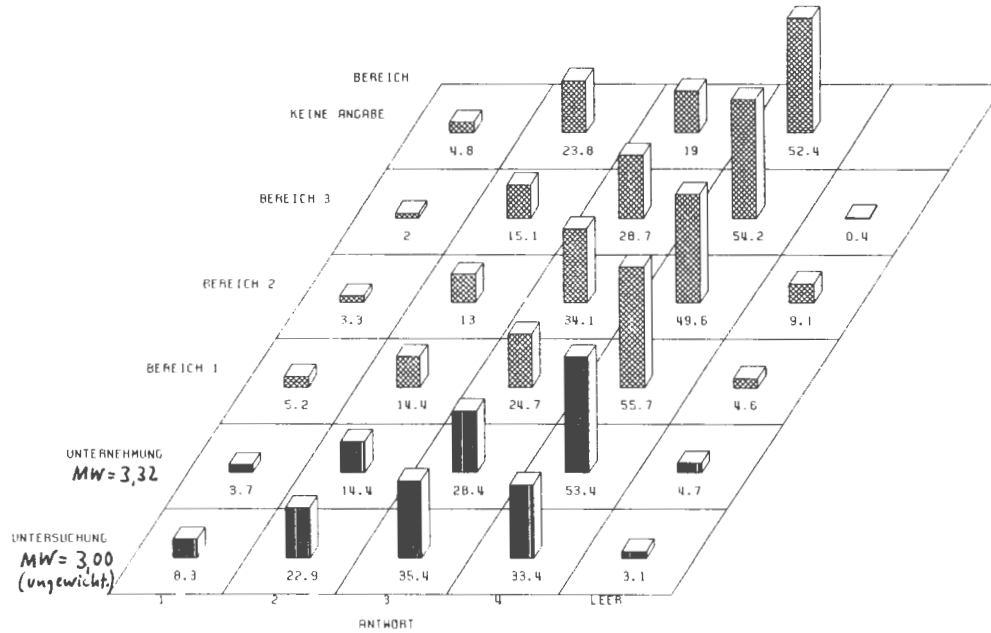
UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=ARBEITISZUFRIEDENHEIT: MEINE ENTWICKLUNG



# FRAGEBLOECKE NACH BEREICHEN

UNT=UNTERNEHMUNG    BLOCK=ARBEITSGEFÜHLEN: MEINE BEZÄHLUNG

BLOCK CHART OF PERCENT







## Teil A. Das allgemeine Betriebsklima



## ANLEITUNG ZUR BEANTWORTUNG DER FRAGEN

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz offen. Nur so kann ein realistisches Bild entstehen. Die Auswertung erfolgt gesamthaft und anonym.

Kreuzen Sie also jeweils das Antwortfeld an, welches Ihrer eigenen Meinung am meisten entspricht.

## Beispiel:

Unser Betrieb ist gut organisiert.

	stimmt					stimmt nicht				
Stimmen Sie dieser Aussage voll zu, kreuzen Sie bitte Feld 1 an.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Stimmen Sie dieser Aussage weitgehend zu, kreuzen Sie bitte Feld 2 an.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Stimmen Sie dieser Aussage überhaupt nicht zu, kreuzen Sie bitte Feld 5 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
Stimmen Sie dieser Aussage weitgehend nicht zu, kreuzen Sie bitte Feld 4 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Nur wenn Sie dieser Aussage weder zustimmen noch sie verneinen möchten, kreuzen Sie das mittlere Feld an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Die Fragen beziehen sich auf den Betrieb, in dem Sie arbeiten, als Ganzen - nicht nur auf Ihren eigenen Arbeitsplatz. Bitte beschreiben Sie, wie Sie Ihren Betrieb - soweit Sie ihn über Ihren Arbeitsplatz hinaus kennen - sehen.

Am Ende jedes Fragebogenteils haben Sie dann Gelegenheit zu einer persönlichen Bewertung der Situation in Ihrem Betrieb. Äußern Sie bitte zunächst ganz spontan, wie gut oder schlecht Sie den jeweils abgefragten Bereich einschätzen. Danach geben Sie bitte an, wie wichtig der genannte Bereich für Sie ist und wie Sie die Verbesserungsmöglichkeiten einschätzen.

Bedenken Sie: Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen ohne langes Nachdenken vor.

Viel Erfolg!

## Legende:

- Vergleich Untersuchg. BRD
- Durchschnitt aller Firmen
- Durchschnitt Ihrer Firma

$\Delta \geq 0,3$

## Bitte beantworten Sie zunächst einige allgemeine Fragen

- B1. Unsere Unternehmung legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter gern hier arbeiten.
- B2. Es ist angenehm, für unsere Unternehmung zu arbeiten.
- B3. In unserem Betrieb werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten.
- B4. Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Leute bei den Arbeitsbedingungen in unserem Betrieb krank werden.
- B5. In unserem Betrieb kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen.
- B6. In unserer Unternehmung ist das Wohlergehen der Mitarbeiter das Wichtigste.

Durchschnittswert Frageblock  
(umgepolt)

	stimmt					stimmt nicht					
B1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+
B2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+
B3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+
B4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						-
B5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						-
B6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+

1 ————— 5

Diagram showing a sequence of 12 moves on a 5x5 grid. Moves are indicated by numbers 1-5 in squares, with some squares shaded black. A path is traced through the moves. A scale bar at the bottom indicates a distance of 1 unit.

- Die Beziehungen zwischen den Kollegen bei uns sind insgesamt

gut (1) ~~(2)~~ (3) (4) (5) schlecht

- Dass die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich insgesamt für

besonders wichtig (1) ~~(2)~~ (3) (4) (5) nicht so wichtig

- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Beziehungen zwischen den Kollegen" in unserem Betrieb beurteile ich als

gut (1) ~~(2)~~ (3) (4) (5) schlecht +

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Vorgesetzte in dieser Unternehmung

(Denken Sie dabei nicht nur an Ihren unmittelbaren Vorgesetzten!)

	stimmt					stimmt nicht					
B22. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+
B23. Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in wirklicher Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B24. Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+
B25. Unsere Vorgesetzten möchten gerne so wirken, als wüssten sie alles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B26. Die Stimmung im Betrieb ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B27. Die Vorgesetzten versuchen oft, von ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B28. Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B29. Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B30. Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B31. Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B32. Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B33. Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
B34. Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						+
B35. Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						



Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Führung" durch die Vorgesetzten in dieser Unternehmung insgesamt:

- Die Führung durch die Vorgesetzten ist insgesamt	gut	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	schlecht
- Dass die Führung durch die Vorgesetzten gut ist, halte ich insgesamt für	besonders wichtig	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nicht so wichtig
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Führung" in unserem Betrieb beurteile ich als	gut	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	schlecht

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Information und Mitsprache

839. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.
840. In unserem Betrieb sind wir nie rechtzeitig über das informiert, was für uns wichtig ist.
841. In unserem Betrieb kommt es recht oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden.
842. Die Leitung unseres Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.
843. Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen der Planungen zu tragen haben.
844. Über Dinge, die unsere Arbeit betreffen, werden wir ausreichend informiert.
845. In unserem Betrieb werden schon lange vor der Einführung neuer Maschinen oder neuer Einrichtungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft.
846. Die Information über die geplante Einführung von neuen Maschinen, Einrichtungen oder ähnlichem ist so ausreichend, dass wir genau wissen, was auf uns zukommt.
847. Über Dinge wie Auftragsrückgang, Stellenstreichungen, Produktionseinschränkungen, Kurzarbeit werden wir rechtzeitig unterrichtet.
848. Aus offiziellen Quellen (z.B. Rundschreiben, Schwarzes Brett, Betriebszeitung u.a.) erfährt man nur das, was längst gelaufen ist.

	stimmt					stimmt nicht					
839.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
840.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	+
841.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	+
842.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
843.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
844.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
845.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
846.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
847.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
848.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+

+ ———— + ———— + ———— + ———— +

Bitte beurteilen Sie nun die Bereiche "Information" und "Mitsprache" insgesamt:

- Die Information bei uns funktioniert insgesamt
 

gut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	+
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
- Dass die Information gut funktioniert, halte ich insgesamt für
 

besonders wichtig	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	nicht so wichtig
-------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------------------
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Information" in unserem Betrieb beurteile ich als
 

gut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	schlecht
-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------
- Die Mitsprachemöglichkeiten sind bei uns insgesamt
 

gut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	+
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
- Dass die Mitsprachemöglichkeiten gut sind, halte ich insgesamt für
 

besonders wichtig	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	nicht so wichtig
-------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------------------
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Mitsprachemöglichkeiten" in unserem Betrieb beurteile ich als
 

gut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	+
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Organisation

855. In unserem Betrieb sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das grösste Problem.
856. Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, dass damit Geld verdient werden kann.
857. Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen der Vorgesetzten ausführen.
858. In unserem Betrieb geht vieles über den "Dienstweg". Nichteinhaltung des Dienstwegs gilt als Verstoß gegen die Betriebsregeln.
859. Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.
860. In unserem Betrieb geht es sehr bürokratisch zu.
861. Bei uns sind Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil.
862. Hier wird nichts dem Zufall überlassen, es gibt für alle Vorkommnisse Anweisungen, was zu tun ist.
863. Bei uns ist alles sehr gleichförmig, es gibt viel Routine.
864. Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte.

stimmt				stimmt nicht	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	+
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	

|-----|

Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Organisation" insgesamt:

- Die Organisation bei uns ist insgesamt

gut		schlecht		
<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

+

- Dass die Organisation bei uns gut ist, halte ich insgesamt für

besonders wichtig		nicht so wichtig		
<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

- Die Möglichkeiten zur Verbesserung im Bereich "Organisation" in unserem Betrieb beurteile ich als

gut		schlecht		
<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

## Teil B. Meine Arbeitszufriedenheit



Bitte nehmen Sie jetzt Stellung zu Ihrer gegenwärtigen Arbeit. Äussern Sie dabei Ihre ganz persönliche Meinung. Es ist klar, dass es bei jeder Arbeit gute und schlechte Seiten gibt. Sie sollen so antworten, wie Sie im grossen und ganzen darüber denken.

Überlegen Sie nicht lange - die erste Reaktion ist meist die beste.

Lassen Sie bitte keine Frage aus! Sie sollten also bei jeder Frage eine der angegebenen Möglichkeiten ankreuzen!

### Meine eigenen Kollegen



#### Legende:

— Durchschnitt aller Firmen  
X Durchschnitt Ihrer Firma

Gemeint sind die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben (es ist klar, dass Sie hier nur ein Durchschnittsurteil angeben können).

A1. stur	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A2. hilfsbereit	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A3. zerstritten	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A4. sympathisch	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A5. unfähig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A6. guter Zusammenhalt	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A7. faul	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A8. angenehm	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

- Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)
- Dass ich mit meinen Kollegen zufrieden bin, halte ich für
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meinen Kollegen beurteile ich als



besonders wichtig

gut

schlecht

+

### Mein Vorgesetzter

Gemeint ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter (der eine Stufe höher steht als Sie, der Ihnen Anweisungen geben und Sie kontrollieren kann).

A12. ungerecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A13. aktiv	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A14. rücksichtsvoll	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A15. unhöflich	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A16. versteht was von seiner Arbeit	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A17. setzt sich nicht für uns ein	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A18. fair	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A19. unbeliebt	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A20. vertraue ihm	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A21. informiert schlecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A22. lässt uns mitreden	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A23. nörglerisch	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input checked="" type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)
- Dass ich mit meinem Vorgesetzten zufrieden bin, halte ich für
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meinem Vorgesetzten beurteile ich als



besonders wichtig


gut

schlecht

## Meine Tätigkeit

Gemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.


A27. gefällt mir	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A28. langweilig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A29. festgefahren	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A30. unselbständig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A31. nutzlos	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A32. angesehen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A33. enttäuschend	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A34. unterfordert mich	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A35. sehe Ergebnisse	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A36. kann meine Fähigkeiten einsetzen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A37. kann eigene Ideen verwirklichen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A38. verantwortungsvoll	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)  +
- Dass ich mit meiner Tätigkeit zufrieden bin, halte ich für besonders wichtig nicht so wichtig  
1 2 3 4 5
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meiner Tätigkeit beurteile ich als gut schlecht  
1 2 3 4 5

## Meine Entwicklung

Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtkommen (Ihre bisherigen und zukünftigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Weiterbildung und zur Uebernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben).


A42. gut	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A43. sicher	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A44. angemessen	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A45. wenig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A46. ungeregelt	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A47. kaum Möglichkeiten	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A48. leistungsgerecht	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
A49. enttäuschend	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>
A50. gibt mir Auftrieb	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)  +
- Dass ich mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden bin, halte ich für besonders wichtig nicht so wichtig  
1 2 3 4 5
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten beurteile ich als gut schlecht  
1 2 3 4 5

## Meine Bezahlung

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten (einschliesslich Zulagen, Zuschläge, 13. Monatsgehalt usw.)

A54. schlecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>	+
A55. fair	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	+
A56. zufriedenstellend	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	+
A57. unangemessen	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>	+
A58. ungerecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input checked="" type="checkbox"/>	+
A59. leistungsgerecht	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	+
A60. entspricht meiner Verantwortung	ja <input checked="" type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	+

- Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung? (Bitte das entsprechende Gesicht ankreuzen.)  +
- Dass ich mit meiner Bezahlung zufrieden bin, halte ich für besonders wichtig nicht so wichtig  
1 2 3 4 5
- Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Zufriedenheit mit meiner Bezahlung beurteile ich als gut schlecht  
1 2 3 4 5



Meine Arbeitszeit

A64. Ich bin mit der Einteilung der Arbeitszeit zufrieden.

ja ☐ ☒ eher ja ☐ 2 eher nein ☐ 3 nein ☐ 4Gesicherter Arbeitsplatz

A65. Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist hoch.

ja ☐ 1 eher ja ☐ 2 eher nein ☐ 3 ☒ nein ☐ 4

- Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit? (Kreuzen Sie bitte das zutreffende Gesicht an.)

 +

- Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung, Preise, Gesundheit, Liebe, Politik, Nachbarn usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben? (Kreuzen Sie bitte das zutreffende Gesicht an.)


Ergänzungsfragen

E1. Ich hätte gerne mehr Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung.

 $X = 2,2$  |  $= 1,9$   
 ja ☐ 1 eher ja ☐ 2 eher nein ☐ 3 nein ☐ 4

E2. Meine beruflichen Erfahrungen kann ich an der gegenwärtigen Stelle viel zu wenig einsetzen.

 $X = 3,0$  |  $= 2,8$   
 ja ☐ 1 eher ja ☐ 2 eher nein ☐ 3 nein ☐ 4
E3. Veränderungsbereitschaft aus heutiger Sicht: Ich wäre grundsätzlich bereit, in dieser Unternehmung neue Verantwortung zu übernehmen, und zwar (beide Zeilen ankreuzen)  $X = 1,9$  |  $= 1,9$ 

- vor allem fachlich (neue Sachaufgaben)

ja ☐ 1 eher ja ☐ 2 eher nein ☐ 3 nein ☐ 4

- vor allem führungsmässig (mehr Führungsaufgaben)

ja ☐ 1 eher ja ☐ 2 eher nein ☐ 3 nein ☐ 4E5. Sind Ihnen gegenwärtig eigene Mitarbeiter unterstellt?- nein ☐ 2  $88$ 

- ja ☐ 1  $50$  → Angenommen, Sie würden heute befördert und Ihr bestgeeigneter Mitarbeiter müsste als Nachfolger einspringen, wieviel Zeit - wenn überhaupt - würde dieser schätzungsweise brauchen, um sich die notwendigen Fertigkeiten anzueignen (Monate/Jahre)?

keine ☐ 1 1 Mt. ☐ 2 3 Mt. ☐ 3 6 Mt. ☐ 4 1 J. ☐ 5 3 J. ☐ 6 6 J. ☐ 7 10-15 J. ☐ 8 nie lernen ☐ 9

1 6 6 15 14 5 5 3

Zum Schluss nun noch einige Angaben zu Ihrer Person. Diese sind notwendig, damit die Befragung mit den Ergebnissen aus anderen Untersuchungen verglichen werden kann. Ihre Anonymität bleibt vollständig gewahrt.

P1. Alter

unter 26 Jahre ☐ 1  $18$   
 26 - 35 Jahre ☐ 2  $41$   
 36 - 45 Jahre ☐ 3  $50$   
 46 - 55 Jahre ☐ 4  $20$   
 über 55 Jahre ☐ 5  $11$

P2. Dienstalster:

a) Anzahl Jahre bereits in der Unternehmung

unter 2 Jahre ☐ 1  $27$   
 2 - 5 Jahre ☐ 2  $36$   
 6 - 10 Jahre ☐ 3  $39$   
 über 10 Jahre ☐ 4  $37$

b) Anzahl Jahre an gegenwärtiger Stelle

unter 2 Jahre ☐ 1  $35$   
 2 - 5 Jahre ☐ 2  $47$   
 6 - 10 Jahre ☐ 3  $36$   
 über 10 Jahre ☐ 4  $20$

P3. Ausbildung

(Bitte nur die höchste abgeschlossene Ausbildung ankreuzen.)

Grundschule/Volksschule/Anlehre ☐ 1  $24$   
 Berufslehre-Abschluss/Meister ☐ 2  $75$   
 Mittelschulabschluss (Matura/Abitur/Handels- oder Lehrerdiplo) ☐ 3  $18$   
 Abschluss einer höheren Fachschule (HTL, HWV, IAP etc.) ☐ 4  $19$   
 Hochschulabschluss ☐ 5  $2$   
 Andere, nämlich.....

P4. Zu welchem Bereich gehört Ihre Stelle?GB Hochbausysteme, GB S'f'l Ausland, GB Ingenieurbausystem, Verkauf F + V ☐ 1  $58$ GB Produktion, Produktion F + V ☐ 2  $43$ GB Einkauf, GB Finanzen, GB Personal/EDV, Generalsekretariat ☐ 3  $36$ 

anderer Bereich, nämlich ..... (3)

[140 FB] "rücklauf 44%"  
 (46%)

# Literaturverzeichnis

Dieses Literaturverzeichnis umfasst nicht nur die zitierte Literatur, sondern darüber hinaus Quellenangaben zu den folgenden Schwerpunkten:

- Literatur zur Unternehmensdiagnose, Unternehmensanalyse und zu entsprechenden Instrumenten und Indikatoren
- Literatur zur Methodologie sowie zu grundsätzlichen und speziellen Fragen der empirischen Forschung
- Abhandlungen und Untersuchungsergebnisse vor allem zu den Themenbereichen Unternehmung, Unternehmenspolitik und -strategie, Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Human Resources Management und Personalwesen, Marketing und Innovation (insbesondere aus betriebswirtschaftlicher und -psychologischer Sicht).

Hinweis: Die Umlaute ä, ö, ü werden jeweils nach a, o, u eingeordnet.

- Acker, H.B.: Organisationsanalyse. Baden-Baden: Gehlen. 1973 (9. erweiterte Aufl.)
- Ackermann, K.-F.: Arbeitsbewertung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 94-103
- Ackermann, K.-F.: Pay Equality, Pay Satisfaction and Work Behavior: Some Experimental Research Findings. In: Management International Review. 23. Jg. 1983. Nr. 1. S. 16-30
- Ackermann, K.-F.: A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered. In: Management Forum. 6. Jg. 1986. S. 65-83
- Ackoff, R.L.: General System Theory and Systems Research: Constrasting Conceptions of Systems Science. In: Mesarovic, M.D. (Hg.): Views on General Systems Theory. New York: Wiley. 1964. S. 51-60
- Adizes, I.: Mismanagement Styles. In: California Management Review. 19. Jg. Winter 1976. Nr. 2. S. 5-20
- Adizes, I.: Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. In: Organizational Dynamics. 8. Jg. Summer 1979. S. 3-25
- Adler, P.: New Technologies, New Skills. In: California Management Review. 29. Jg. Fall 1986. Nr. 1. S. 9-28
- Adorno, T.W. (Hg.): Der Positivismusstreit in deutschen Soziologie. Darmstadt: Luchterhand. 1980 (8. Aufl.)
- Aggarwal, S.C./Aggarwal, V.S.: The Control Gap at the Top.In: Business Horizons. 28. Jg. 1985. Nr. 3. S. 27-31
- Albach, H.: Zur Theorie der wachsenden Unternehmung. In: Krelle, W. (Hg.): Theorien des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Berlin. 1965. S. 9-97
- Albach, H.: Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. 1982
- Albach, H.: Empirische Theorie der Unternehmensentwicklung. Opladen: Westdeutscher Verlag. 1986
- Albach, H.: Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen.In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 7. S. 636-661
- Albach, H.: Die Führung eines forschenden Unternehmens - Die Erfolgsstory der Schering AG. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 11. S. 1069-1089
- Albach, H. (Hg.): Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie. Wiesbaden: Gabler. 1987 (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/87)
- Albach, H./Hunsdiek, D.: Die Bedeutung der Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 5/6. S. 562-580
- Albach, H./Bock, K./Warnke, T.: Wachstumskrisen von Unternehmen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 36. Jg. 1984. Nr. 10. S. 779-793
- Albach, H./Bock, K./Warnke, T.: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Stuttgart: Poeschel. 1985
- Albert, H.: (Hg.): Theorie und Realität. Tübingen: Mohr. 1964. (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Bd. 2)

- Albert, H.: Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft. In: Topitsch, E. (Hg.): Logik der Sozialwissenschaften. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 1972 (8. Aufl./Erstveröffentlichung 1965). S. 181-210
- Albert, H./Topitsch, E. (Hg.): Werturteilsstreit. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft. 1979 (2. Aufl.)
- Albert, K.J. (Hg.): Handbook of Business Problem Solving. New York: Mc Graw-Hill. 1980
- Aldrich, H.E.: Organizations and Environments. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall. 1979
- Allenspach, H.: Wie fit ist Ihr Unternehmen? In: Fides Mitteilungen. 55. Jg. 1987. Nr. 4. S. 10-13
- Altman, E.I.: Financial Ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. In: Journal of Finance. 23. Jg. 1968. Nr. 4. S. 589-609
- Amelang, M./Bartussek, D.: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Stuttgart: Kohlhammer. 1981
- American Psychological Association (Hg.): Ethical Standards of Psychology. In: American Psychologist. 18. Jg. 1963. Nr. 1. S. 56-60
- Anastasi, A.: Differentielle Psychologie. Bd. 2. Weinheim: Beltz. 1976
- Andreas, K./Hoppe, H.: Der Abgangsfragebogen in der Praxis. In: Personal (München). 34. Jg. 1982. Nr. 5. S. 190-194
- Ansoff, I.H.: Managing surprise and discontinuity - Strategic response to weak signals. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 28. Jg. 1976. S. 129-152
- Ansoff, I.H.: Strategic Management. London: Wiley. 1979
- Ansoff, I.H.: Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice/Hall. 1984
- Ansoff, I.H.: The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. In: Strategic Management Journal. 8. Jg. 1987. S. 501-515
- Ansoff, I.H./Kirsch, W./Roventa, P.: Unschärfenpositionierung in der Strategischen Portfolio-Analyse. In: Kirsch, W./Roventa, P.: Bausteine eines strategischen Managements. Berlin: de Gruyter. 1983. S. 237-264
- Arbeitsgemeinschaft Interne Revision (Hg.): Kennzahlen - ein Revisionsinstrument. Wien: Service. 1985
- Arbeitskreis Assessment-Center (Hg.): Dokumentation zum ersten Kongress Assessment-Center. 1. und 2. Oktober 1979 in Köln. 1979
- Arbeitskreis Assessment Center/Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Hg.): Dokumentation zum zweiten Kongress Assessment Center. 15. und 16. März 1984 in Düsseldorf. 1984
- Ardelt, E.: Soziogramm. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 184-195
- Argyris, C.: Understanding Organizational Behavior. Homewood (Ill): Dorsey. 1960
- Arnold, H.J.: Methoden der empirischen Führungsforschung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 183-200
- Arvey, R.D./Campion, J.E.: The employment interview: A summary and a review of recent research. In: Personnel Psychology. 35. Jg. 1982. S. 281-322

- Ashmos, D.P./Huber, G.P.: The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future. In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987. Nr. 4. S. 607-621
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: de Gruyter. 1984 (5. Aufl.)
- Atteslander, P./Kopp, M.: Befragung. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 144-172
- Aurich, W./Schroeder, H.-U.: Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf. München: Moderne Industrie. 1977 (2. Aufl.)
- Bahsi, G./Ringle, G.: Die Bestimmung der optimalen Organisationsform mit Hilfe der Scoring-Methode. In: Zeitschrift für Organisation. 50. Jg. 1981. Nr. 4. S. 208-214
- Bailey, F.G.: The Tactical Uses of Passion. Ithaca (USA): Cornell University Press. 1983
- Bailly, A.S./Maillat, D.: Auf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. In: Der Monat (Schweizerischer Bankverein, Basel). 1987. Nr. 1/2. S. 11-14
- Baird, L./Meshoulam, I./De Give, G.: Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach. In: Personnel (Saranac Lake). 60. Jg. 1983. Nr. 5. S. 14-25
- Baird, L./Meshoulam, I.: Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. In: Academy of Management Review. 13. Jg. 1988. Nr. 1. S. 116-128
- Baitsch, C./Frei, F.: Qualifizierung in der Arbeitsfähigkeit. Bern: Huber. 1980 (Schriften zur Arbeitspsychologie. Nr. 30)
- Ballwieser, W.: Unternehmensbewertung und Komplexitätsreduktion. Wiesbaden: Gabler. 1987 (2. Aufl.)
- Baltes, P.B./Eckensberger, L.H. (Hg.): Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. Stuttgart: Klett-Cotta. 1979
- Barnard, C.I.: The Functions of the Executive. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. 1960 (Erstausgabe 1938)
- Barnes, M.C./Fogg, A.H./Stephens, C.N./Titman, L.G.: Company Organization. Theory and Practice. London: Allen & Unwin. 1970
- Barney, J.B.: Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: Academy of Management Review. 11. Jg. 1986. Nr. 3. S. 656-665
- Bartlomé, F./Laurent, A.: The manager: master and servant of power. In: Harvard Business Review. 64. Jg. 1986. Nr. 6. S. 77-81
- Bartölke, K./Nieder, P.: Zur Frage nach der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 27. Jg. 1975. Nr. 7. S. 449-460
- Bass, B.M. (Hg.): Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press. 1981
- Bass, B.M./Burger, P.C.: Assessment of Managers: An International Comparison. New York: The Free Press. 1979
- Bastine, R.: FDE - ein Fragebogen zur Erfassung direkter Einstellungen. Göttingen: Hogrefe. 1969
- Bastine, R.: Fragebogen zur direkten Einstellung F-D-E, unter Verwendung der Extraversionsskala des E.N.E.R-Tests von J.C. Brengelmann und L. Brengelmann (Handanweisung). Göttingen: Hogrefe. 1971

- Bateson, G.: Steps to an Ecology of Mind. New York: Ballantine. 1972
- Bauer, H.H.: Das Erfahrungskurvenkonzept. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 15. Jg. 1986. Nr. 1. S. 1-10
- Baumann, J.: Das Ressort Führungssysteme: Integration von Organisation, Personalwesen und strategischer Planung. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 54. Jg. 1985. Nr. 2. S. 99-107
- Baumgarten, R.: Führungsstile und Führungstechniken. Berlin: de Gruyter. 1977
- Baumgartner, B.: Die Controller-Konzeption. Bern: Haupt. 1980 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 35)
- Bayer, B.: Kann man Benutzerzufriedenheit messen? Erfahrungen mit der Erfolgsfaktoren-Analyse in der strategischen Planung. In: Information Management. 1987. Nr. 3. S. 6-11
- Bayer, H. (Hg.): Unternehmensführung und Führungsethik. Heidelberg: Sauer. 1985
- BBC AG (Hg.): BBC-Sozialbericht 1985. Baden: Brown, Boveri & Cie. 1985
- Beauchamp, T./Bowie, N. (Hg.): Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1983 (2. Aufl.)
- Bebermeyer, H./Jäkl, R.: Vorgesetztenbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel. 1982. S. 115-126
- Bechtler, T.W. (Hg.): Management und Intuition. Zürich: Moderne Industrie. 1986
- Becker, G.F./Holzer, H.P.: Erfolgsbeteiligung und strategisches Management in den USA. In: Die Betriebswirtschaft. 46. Jg. 1986. Nr. 4. S. 438-459
- Beckmann, D./Richter, H.-E.: Giessen-Test (GT): Ein Test für Individual- und Gruppendiagnostik (Handbuch). Bern: Huber. 1972 (2. Aufl.)
- Beer, M.: The Technology of Organization Development. In: Dunnette, M.D. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Mc Nally. 1976. S. 937-993
- Beer, S.: Kybernetische Führungslehre. Frankfurt: Herder & Herder. 1973
- Beer, S.: The Heart of Enterprise. London. 1979
- Beer, S.: Diagnosing the System for Organisations. Chichester: Wiley & Sons. 1985
- Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Klett. 1975
- Bergmann, A.: Management Schweizer Art. In: Die Unternehmung. 40. Jg. 1986. Nr. 4. S. 289-297
- Bertalanffy, L. von: Das biologische Weltbild. Bd. 1: Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft. Bern: Francke. 1949
- Bertalanffy, L. von: The Theory of Open Systems in Physics and Biology. In: Science. 111. Vol. 1950. S. 23-29
- Bertalanffy, L. von: General System Theory: A New Approach to Unity of Science. In: Human Biology. 23. Jg. 1951. Nr. 4. S. 346-361
- Bertalanffy, L. von: Zu einer allgemeinen Systemlehre. In: Bleicher, K.: Organisation als System. Wiesbaden: Gabler. 1972. S. 31-45 (Schriftenreihe Organisation und Führung. Bd. 1)
- Berth, R.: Der Managementprozess auf dem Prüfstand. In: Harvard Manager. 8. Jg. 1986. Nr. 2. S. 106-108

- Berthel, J.: Wirksame Organisation - Eine Utopie ohne interdisziplinäre Wissens-Integration. In: Zeitschrift für Organisation, 42. Jg. 1973. Nr. 8. S. 431-436
- Berthel, J.: Personal-Management. Stuttgart: Poeschel. 1979
- Berthel, J.: Strategisch-orientierte Personalentwicklung. In: Wirtschaftsstudium, 15. Jg. 1986. Nr. 11. S. 544-549
- Beutmeyer, W./Kaplitz, G.: Die Sekundäranalyse. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 303-318
- Bibeault, D.B.: Corporate Turnaround. New York: Mc Graw-Hill. 1982
- Bibliographisches Institut (Hg.): Meyers Enzyklopädisches Lexikon in 25 Bänden. Bd. 6. Mannheim: Lexikonverlag. 1972 (9. Aufl.)
- Bierfelder, W.H.: Mitbestimmung und Arbeitszufriedenheit. In: Industrielle Organisation, 44. Jg. 1975. Nr. 1. S. 17-20
- Bierfelder, W. H. (Hg.): Das Personalwesen. Berlin: Schmidt. 1976
- Bierfelder, W.H.: Die nächste Entwicklungsstufe des situativen Ansatzes: das organisatorische Quantum-Modell. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 55. Jg. 1986. S. 257-262
- Blaser, P./Gehring, A.: MMPI: Ein programmierter Kurs zur deutschsprachigen Ausgabe des Minnesota Multiphasic Personality Inventory. Bern: Huber. 1972
- Blau, G.J./Boal, K.B.: Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. In: Academy of Management Review, 12. Jg. 1987. Nr. 2. S. 288-300
- Blau, P.M.: On the Nature of Organizations. New York: Wiley & Sons. 1974
- Bleicher, K.: Organisation als System. Wiesbaden: Gabler. 1972 (Schriftenreihe Organisation und Führung)
- Bleicher, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung. Stuttgart: Fischer (UTB). 1979.
- Bleicher, K.: Japanisches Management im Wettstreit mit westlichen Organisationskulturen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 51. Jg. 1982. Nr. 8. S. 444-450
- Bleicher, K.: Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg. 1983. Nr. 2. S. 135-146
- Bleicher, K.: Auf dem Weg zu einer Kulturpolitik der Unternehmung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 53. Jg. 1984. Nr. 8. S. 494-500
- Bleicher, K.: Betriebswirtschaftslehre als systemorientierte Wissenschaft vom Management. In: Probst, G.J.B./ Siegwart, H. (Hg.): Integriertes Management. Bern: Haupt. 1985. S. 65-91
- Bleicher, K.: Zeitkonzeptionen der Entwicklung und Gestaltung von Unternehmungen. St. Gallen: Institut für Betriebs- wirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1985 (Diskussionsbeitrag Nr. 11)
- Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 54. Jg. 1985. S. 21-27
- Bleicher, K.: Unternehmungskultur und strategische Unternehmungsführung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hg.): Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg: Physika. 1986 (4. Aufl.). S. 757-797

- Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 55. Jg. 1986. Nr. 2. S. 97-108
- Bleicher, K.: Auf dem Weg zu strategischen Anreizsystemen für Führungskräfte? In: Die Betriebswirtschaft. 46. Jg. 1986. Nr. 5. S. 643-656
- Bleicher, K.: Spitzenverfassung der Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1856-1863
- Bleicher, K.: Grenzen des Rechnungswesens für die Lenkung der Unternehmungsentwicklung. In: Die Unternehmung. 41. Jg. 1987. Nr. 5. S. 380-397
- Bleicher, K./Meyer, E.: Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle. Reinbek: Rowohlt. 1976
- Bleicher, K./Paul, H.: Das amerikanische Board-Modell im Vergleich zur deutschen Vorstands-/Aufsichtsratsverfassung - Stand und Entwicklungstendenzen. In: Die Betriebswirtschaft. 46. Jg. 1986. Nr. 3. S. 263-288
- Bleicher, K./Bortel, K.-D./Kleinmann, R./Paul, H.: Unternehmungsverfassung und Spitzenorganisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 53. Jg. 1984. S. 21-29
- Bleier, E.: Insolvenzfrüherkennung. Wien: Service. 1985 (2. Aufl.)
- Blumer, K./Graf, A.: Kaufmännische Bilanz und Steuerbilanz, Zürich: SKV. 1977 (6. Aufl.)
- Board, R. de: The Psychoanalysis of Organizations, London: Tavistock. 1978
- Bonsen, M.: Was ist Vision? In: GDI-Impuls. 5. Jg. 1987. Nr. 4. S. 49-59
- Borner, S.: Grundlagen für das Personal-Management von Morgen. In: TED-Journal (G. Duttweiler Institut, Zürich). 8. Jg. 1977. Nr. 6. S. 1-16
- Borner, S./Simma, B.: Unternehmensführung im Strukturwandel, Bern: Schweizerische Volksbank. 1984 (Die Orientierung, Nr. 82)
- Bortz, J.: Lehrbuch der empirischen Forschung, Berlin: Springer. 1984
- Bourgeois, L.J./Jemison, D.B.: Die Analyse der Unternehmungskultur. In: GDI-Impuls. 2. Jg. 1984. Nr. 1. S. 55-62
- Bowen, D.E./Greiner, L.E.: Moving from Production to Service in Human Resources Management. In: Organizational Dynamics. 15. Jg. 1986. Nr. 1. S. 35-53
- Bower, J.L.: Managing the Resource Allocation Process. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 1986
- Bowers, D.G./Franklin, J.L.: Data-Based Organizational Change. San Diego (Calif.): University Associates. 1977. (Survey-Guidet Development. Bd. 1)
- Bouchard, T.J.: Field Research Methods: Interviewing, Questionnaires, Participant Observation, Systematic Observation, Unobtrusive Measures. In: Dunnette, M.D. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Mc Nally. 1976. S. 363-413
- Brandstätter, H.: Organisationsdiagnose. In: Mayer, A. (Hg.): Organisationspsychologie, Stuttgart: Poeschel. 1978. S. 43-71
- Brandstätter, H.: Thesen zur Organisationsdiagnostik. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1985. S. 53-61
- Brauchlin, E. (Hg.): Konzepte und Methoden der Unternehmungsführung. Bern: Haupt. 1981



- Brauchlin, E.: Fremdmanager in Familienunternehmen. In: Harvard Manager, 5. Jg. 1983. Nr. 3. S. 64-69
- Brauchlin, E.: Unternehmungsführung im Wandel der Zeit. In: Management-Zeitschrift (Industrielle Organisation), 55. Jg. 1986. Nr. 2. S. 60-63
- Bredenkamp, J./Feger, H. (Hg.): Hypothesenprüfung. Göttingen: Hogrefe. 1983 (Enzyklopädie der Psychologie B.I.4)
- Bredenkamp, J./Feger, H.: Strukturierung und Reduzierung von Daten. Göttingen: Hogrefe. 1983 (Enzyklopädie der Psychologie.)
- Brengelmann, J.C.: Psychologische Tests zur Messung des Führungsverhaltens. In: Arbeitskreis Assessment-Center (Hg.): Dokumentation zum ersten Kongress Assessment-Center, 1. und 2. Oktober 1979 in Köln. 1979. S. 55-76
- Brickenkamp, R. (Hg.): Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests, Göttingen: Hogrefe. 1975
- Brickenkamp, R. (Hg.): Erster Ergänzungsband zum Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests, Göttingen: Hogrefe. 1983
- Browa, H.: Auswirkungen technischer Entwicklung in der Mikroelektronik auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt in der Schweiz. Bd. 1-3. Zürich: Zentralstelle der Studentenschaft der Universität Zürich. 1983
- Bruggemann, A.: Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 30. Jg. 1976. Nr. 2. S. 71-74
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E.: Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber. 1975 (Schriften zur Arbeitspsychologie. Nr. 17)
- Bundesamt für Statistik (Hg.): Endgültige Ergebnisse der Volkszählung vom 2. Dezember 1980 (Erwerbspersonen). In: Die Volkswirtschaft, 57. Jg. 1984. Nr. 8. S. 587-594
- Bundesamt für Statistik (Hg.): Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmungen: Statistische Resultate 1983/84. Bern: Bundesamt für Statistik. 1985
- Bundesamt für Statistik (Hg.): Szenarien zur Entwicklung der Bevölkerung in der Schweiz 1986-2025, ('Info à la carte'). Bern: Bundesamt für Statistik. 1987
- Bundesamt für Statistik (Hg.): Statistisches Jahrbuch der Schweiz. Bern: Bundesamt für Statistik. 1987
- Bunz, A.R./Jansen, R./Schacht, K.: Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen. Bonn: Forschungsbericht des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung. 1973
- Burack, E.H.: Corporate Business and Human Resources Planning Practices: Strategic Issues and Concerns. In: Organizational Dynamics, 15. Jg. 1986. Nr. 1. S. 73-87
- Buzzell, R.D./Gale, B.T.: The PIMS Principles. New York: The Free Press. 1987
- Bühner, R.: Management-Holding. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. 1987. Nr. 1. S. 40-49
- Bürgin, U.: Der kooperative Führungsstil, Bern: Haupt. 1972
- Büschges, G.: Betriebsuntersuchungen. In: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel. 1975. Sp. 704-714
- Büschges, G./Lütke-Bornefeld, P.: Praktische Organisationsforschung. Hamburg: Rowohlt. 1977

- Büssing, A.: Überprüfung psychometrischer Eigenschaften des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) am Beispiel der Arbeitstätigkeit von klinischen Psychologen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 38. Jg. 1984, Nr. 3. S. 173-180
- Byham, W.C.: The Use of Assessment Centres in Management Development. In: Taylor, B./Lippitt, G.L. (Hg.): Management Development and Training Handbook, London: Mc Graw-Hill. 1975. S. 63ff.
- Byham, W.C.: Assessment Centers for Spotting Future Managers. In: Hackman, J.R./Lawler, E.E./Porter, L.W.: Perspectives on Behavior in Organisations, New York: Mc Graw-Hill. 1977. S. 175-188
- Cameron, K.S./Whetten, D.A./Kim, U.U.: Organizational Dysfunctions of Decline. In: Academy of Management Journal. 30. Jg. 1987, Nr. 1. S. 126-138
- Cameron, K.S./Kim, M.U./Whetten, D.A.: Organizational Effects of Decline and Turbulence. In: Administrative Science Quarterly. 32. Jg. 1987. S. 222-240
- Campbell, D.T./Stanley, J.C.: Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago: Rand McNally. 1973 (10. Aufl.)
- Cannell, C.F./Kahn, R.L.: The Collection of Data by Interviewing. In: Margulies, N./Raia, A.P.: Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York: Mc Graw-Hill. 1972. S. 135-162
- Carlzon, J.: Alles für den Kunden. Frankfurt: Campus. 1988
- Carnall, C.A.: Managing Strategic Change: An Integrated Approach. In: Long Range Planning. 19. Jg. 1986, Nr. 6. S. 105-115
- Carroll, D.T.: A disappointing search of excellence. In: Harvard Business Review. 63. Jg. 1983, Nr. 6 S. 78-88
- Carroll, G./Vogel, D. (Ed.): Strategy and Organization. Boston (Mass.): Pitman. 1984
- Carroll, S.J./Gillen, D.J.: Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987, Nr. 1. S. 38-51
- Cascio, W.F.: Applied Psychology in Personnel Management. Reston (Virginia). 1982 (2. Aufl.)
- Cattell, R.B.: Die empirische Erforschung der Persönlichkeit. Weinheim: Beltz. 1973
- Chandler, A.D.: Strategy and Structure. Cambridge (Mass.): The M.I.T. Press. 1984 (13. Aufl./Erstveröffentlichung 1962)
- Chanon, D.: Strategy and structure in British enterprise. Boston: Harvard University Press. 1973
- Child, J.: Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: Sociology. 6. Jg. 1972, Nr. 1. S. 1-22
- Christie, R./Geis, F.L.: Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press. 1970
- Chrubasik, B./Zimmermann, H.-J.: Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren. In: Die Betriebswirtschaft. 47. Jg. 1987, Nr. 4. S. 526-550
- Churchman, C.W.: Die Konstruktion von Erkenntnisystemen. Frankfurt: Herder & Herder. 1973
- Churchman, C.W.: Systemanalyse. München: Moderne Industrie. 1974
- Churchman, C.W.: The Systems Approach. New York: Dell. 1979

- Churchman, C.W.: Der Systemansatz und seine "Feinde". Bern: Haupt. 1981
- Claassen, J.J.: Mitarbeiterbefragungen zur Analyse derFührungs- und Arbeitssituation bei den Hamburg-Mannheimer Versicherungsgesellschaften. In: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985. S. 317-343
- Clark, A.W. (Hg.): Experimenting with Organizational Life: The Action Research Approach. New York: Plenum. 1976
- Clark, J.V.: Was ist eine "gesunde" Organisation? In: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozial-verhaltens. Stuttgart: Klett. 1975. S. 218-238
- Clark, P.A.: Action Research and Organizational Change. London: Harper & Row. 1972
- Cohen, M.D./March, J.G.: Leadership and Ambiguity. Boston (Mass.): HBR Press. 1986 (2. Aufl./ Erstveröffentlichung 1974)
- Cohen, Y./Pfeffer, J.: Organizational Hiring Standards. In: Administrative Science Quarterly. 31. Jg. 1986. S. 1-24
- Colclough, J.: The business of personnel is the business. In: Personnel Management (London). 65. Jg. 1983. Nr. 11. S. 21-23
- Conger, J.A./Kanungo, R.N.: Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987. Nr. 4. S. 637-647
- Connor, P.E./Becker, B.W.: Value Biases in Organizational Research. In: Academy of Management Review. 2. Jg. 1977. S. 421-430
- Conrad, P.: Arbeitszufriedenheit und Wertanalyse - eine empirische Untersuchung. In: Management Forum. 4. Jg. 1984. S. 3-29
- Conrad, P./Sydow, J.: Organisationsklima. Berlin: de Gruyter. 1984
- Cook, J.D./Hepworth, S.J./Wall, T.D./Warr, P.B.: The Experience of Work. London: Academic Press. 1981
- Cooper, H.M.: The integrative research review. Beverly Hills: Sage. 1986 (2. Aufl.)
- Cooper, P.: Künstliche Intelligenz in der strategischen Planung. In: GDI-Impuls. 3. Jg. 1985. S. 33-39
- Cooper, W.W./Leavitt, H.J./Shelly, M.W. (Hg.): New Perspectives in Organization Research. New York: Wiley. 1984
- Corsten, H.: Die Produktion von Dienstleistungen. Berlin: Schmidt. 1985
- Cotton, J.L./Vollrath, D.A./Froggatt, K.L./Lengnick-Hall, M.L./Jennings, K.R.: Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. In: Academy of Management Review. 13. Jg. 1988. Nr. 1. S. 8-22
- Crandall, R.E.: Company Life Cycles: The Effects of Growth on Structure and Personnel. In: Personnel (Saranac Lake). 64. Jg. 1987. Nr. 9. S. 28-36
- Cronbach, L.J.: Essentials of Psychological Testing. New York: Harper & Row. 1970 (3. Aufl.)
- Crozier, M./Friedberg, E.: Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein: Athenäum. 1979
- Cunningham, J.B.: Gathering Data in a Changing Organization. In: Human Relations. 36. Jg. 1983. Nr. 5. S. 403-420

- Cvar, M.R.: Case Studies in Global Competition: Patterns of Success and Failure. In: Porter, M. (Hg.): Competition in Global Industries. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 1986. S. 483-515
- Cyert, R.M./March, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1963
- Daft, R.L.: Learning the Craft of Organizational Research. In: Academy of Management Review. 8. Jg. 1983. Nr. 4. S. 539-546
- Daft, R.L./Steers, R.M.: Organizations: A Micro/Macro Approach. Glenview (Ill.): Scott, Foresman. 1986
- Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden: Gabler. 1972 (Erstveröffentlichung 1959)
- Dahrenmöller, A.: Konzentration: Ein Messproblem. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 2. S. 208-220
- Dalton, D.R./Kesner, I.F.: Organizational Performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment. In: Academy of Management Journal. 28. Jg. 1985. Nr. 4. S. 749-762
- Daniel, O.: Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens: Erfahrungen mit der Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeiter. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel. 1982. S. 101-114
- Dansereau, F./Alutto, J.A./Yammarino, F.J.: Theory Testing in Organizational Behavior. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1984
- Daumenlang, K.: Querschnitt- und Längsschnittmethoden. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 319-336
- Daumenlang, K./Johann, G.K.: Zur Dimensionalität des Freiburger Persönlichkeitsinventars (FPI-K). In: Schweizerische Zeitschrift für Psychologie. 43. Jg. 1984. Nr. 1/2. S. 61-73
- Deal, T.E./Kennedy, A.A.: Corporate Cultures. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1982
- De George, R.T.: Business Ethics. New York: Macmillan. 1986 (2. Aufl.)
- Degussa (Hg.): Geschäftsbericht 1984/85. Frankfurt: Degussa Aktiengesellschaft. 1985
- Delhees, K.H.: Führungstheorie-Eigenschaftstheorie. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 748-756
- Deshpandé, R./Parasuraman, A.: Linking Corporate Culture to Strategic Planning. In: Business Horizons. 29. Jg. 1986. Nr. 3. S. 28-37
- Dess, G.G.: Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a fragmented Industry. In: Strategic Management Journal. 8. Jg. 1987. S. 259-277
- Dess, G.G./Robinson, R.B.: Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. In: Strategic Management Journal. 5. Jg. 1985. S. 265-273
- Dessler, G.: Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall. 1986
- Dichtl, E./Köglmayer, H.-G./Müller, S.: Sind Sie ein Auslandsmuffel? In: Absatzwirtschaft. 29. Jg. 1986. Nr. 4. S. 108-127
- Dietrich, G./Walter, H.: Grundbegriffe der psychologischen Fachsprache. München: Ehrenwirth. 1972 (2. Aufl.)

- Dirks, H.: Assessment-Center: Konzeption, Probleme, Ergebnisse. In: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 26. Jg. 1982. Nr. 2. S. 49-66
- Dlugos, G.: Unternehmungspolitik als Führungsaufgabe. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1985-1994
- Domsch, M.: Das Konzept der Arbeitsgruppe "Mitarbeiterbefragung". In: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985. S. 109-126
- Domsch, M.: Die Mitarbeiterbefragung. Hamburg: Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität der Bundeswehr. 1987 (Herausgegeben von den Mitgliedern der Projektgruppe "Mitarbeiterbefragung")
- Domsch, M./Gerpott, T.J.: Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen. In: Die Betriebswirtschaft. 45. Jg. 1985. Nr. 6. S. 666-680
- Domsch, M./Jochum, I.: Ursprung und Werdegang des Assessment Center-Gedankens. In: Management Forum, 2. Jg. 1981. Nr. 4. S. 4-9
- Domsch, M./Jochum, E. (Hg.): Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung. Köln: Heymanns. 1984
- Domsch, M./Krüger, M.: Mobilität und Fluktuation von Führungskräften. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1484-1495
- Domsch, M./Reinecke, P.: Partizipative Personalentwicklung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Sonderheft 14). 34. Jg. 1982. S. 64-81
- Donaldson, L.: In Defence of Organization Theory. Cambridge(GB): University Press. 1985
- Doppelfeld, V.: Flexible Organisationsformen in einem funktional gegliederten Grossunternehmen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 39. Jg. 1987. Nr. 7. S. 577-584
- Dörner, D.: Modellbildung und Simulation. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 337-350
- Dörner, D./Kreuzig, H.W./Reither, F./Stüdel, T. (Hg.): Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber. 1983
- Drake, B.H./Drake, E.: Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Cultures. In: California Management Review. 30. Jg. Winter 1988. Nr. 2. S. 107-123
- Dreher, G.F./Sackett, P.R.: Some Problems with Applying Content Validity Evidence to Assessment Center Procedures. In: Academy of Management Review, 6. Jg. 1981. Nr. 4. S. 551-560
- Dress, A./Hendrichs, H./Küppers, G. (Hg.): Selbstorganisation. München: Piper. 1986
- Drew, C.J./Hardman, M.L.: Designing and Conducting Behavioral Research. New York: Pergamon. 1985
- Drucker, P.F.: Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ. 1966 (5. Aufl.)
- Drucker, P.F.: Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row. 1986
- Drucker, P.F.: Business Purpose and Business Mission. In: Weisbord, M.R.: Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1987 (10. Aufl.). S. 90-103.
- Du Brin, A.J.: Fundamentals of Organizational Behavior. New York: Pergamon. 1974
- Dubs, R.: Methoden des Führungstrainings. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. S. 965-974

- Duden: Etymologie. Mannheim: Bibliographisches Institut. 1963. (Der Grosse Duden. Bd. 7)
- Dulewicz, V./Fletcher, C.: The relationship between previous experience, intelligence and background characteristics of participants and their performance in an assessment center. In: Journal of Occupational Psychology. 55. Jg. 1982. S. 197-207
- Dunkel, D.: Krankheitsbedingte Fehlzeiten: betriebsbedingte Ursachen und deren Bekämpfung. In: Institut Mensch und Arbeit (Hg.): Personal-Report 1984. München: Institut Mensch und Arbeit. 1984. S. 30-32. (Sondernummer Personal)
- Dunnette, M.D. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Mc Nally. 1976
- Dusay, J.M.: Egograms: How I see you and you see me. New York: Harper and Row. 1977
- Dyllick, T.: Management als Sinnvermittlung. In: GDI-Impuls. 1. Jg. 1983. Nr. 3. S. 3-12
- Ebers, M.: Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden: Gabler. 1985
- Ebers, M.: Organisationskultur und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1619-1630
- Eckardstein, D. von: Kennzahlen im Personalbereich. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 11. Jg. 1982. Nr. 9. S. 423-426
- Eckes, T./Rossbach, H.: Clusteranalysen. Stuttgart: Kohlhammer. 1980
- Eckmann, D.P. (Hg.): Systems: Research and Design. New York: Wiley. 1961
- Edström, A.: Leadership and Strategic Change. In: Human Resources Management. 25. Jg. Winter 1986. Nr. 4. S. 581-606
- Einsiedler, H.E.: Wert-Diskrepanzen bei Führungskräften. In: Organisationsentwicklung. 4. Jg. 1985. Nr. 1. S. 19-27
- Emery, F.E./Trist, E.L.: Socio-technical Systems. In: Churchman, C.W./Verhulst, M. (Hg.): Management Sciences. Models and Techniques. Bd. 2. Oxford: Pergamon. 1960. S. 83-97
- Emery, F.E./Trist, E.L.: The Causal Texture of Organizational Environments. In: Human Relations. 18. Jg. 1965. S. 21-32
- Enz, R./Mäder, E.: Preise und Löhne rund um die Welt: Ausgabe 1985. Zürich: Schweizerische Bankgesellschaft. 1985
- Erikson, E.H.: Identität und Lebenszyklus. Frankfurt. 1976 (3. Aufl.)
- Ernst, U.: Die Wohlstandsverteilung in der Schweiz. Diessenhofen: Rüegger. 1983
- Etzioni, A.: Soziologie der Organisationen. München: Juventa. 1967. (Grundfragen der Soziologie. Bd. 12)
- Evers, H.: Entgeltspolitik für Führungskräfte. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 200-210
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S.: Unternehmensberatung - systemisch. In: Die Betriebswirtschaft. 47. Jg. 1987. Nr. 3. S. 265-284
- Fahrenberg, J./Selg, H.: Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI). Göttingen: Hogrefe. 1973

- Feger, H./Bredenkamp, J. (Hg.): Messen und Testen. Göttingen: Hogrefe. 1983 (Enzyklopädie der Psychologie)
- Feger, H./Bredenkamp, J. (Hg.): Datenerhebung. Göttingen: Hogrefe. 1983 (Enzyklopädie der Psychologie)
- Ferber, L./Schröder, A.: Krankenstand, Bagatellfälle und Fehlzeiten. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 38. Jg. 1984. Nr. 4. S. 248-250
- Festinger, L.: A theory of social comparison processes. In: Human Relations. 7. Jg. 1954. S. 117-140
- Fink, R.: Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen. In: Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen. Thun: Ott. 1985. S. 136-147
- Finkle, R.B.: Managerial assessment centers. In: Dunnette, M.D. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: McNally. 1976. S. 861-888
- Fisch, R./Fiala, S.: Wie erfolgreich ist Führungstraining? Eine Bilanz neuster Literatur. In: Die Betriebswirtschaft. 44. Jg. 1984. Nr. 2. S. 193-203
- Fischer, L./Lück, H.E.: Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). In: Psychologie und Praxis. 16. Jg. 1972. S. 64-76
- Fischer-Winkelmann, W.F./Hohl, E.K.: Zum Stand des Human Resource Accounting. In: Die Unternehmung. 36. Jg. 1982. S. 123-148
- Fisher, C.D.: On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. In: Academy of Management Review. 5. Jg. 1980. Nr. 4. S. 607-612
- Fisseni, H.J.: Persönlichkeitsbeurteilung: Zu Theorie und Praxis des psychologischen Gutachtens. Göttingen: Hogrefe. 1982
- Fittkau, H./Fittkau, B.: Fragebogen zur Vorgesetzten Verhaltens-Beschreibung (FVVB): Handanweisung. Göttingen: Hogrefe. 1971
- Flamholtz, E.: Human Resource Accounting. Encino (CA): Dickenson. 1974
- Flippo, E.B.: Personnel Management. New York. 1984 (6. Aufl.)
- Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A.: Strategic Human Resource Management. New York: Wiley. 1984
- Fopp, L. (Hg.): Marketing-Praxis. St. Gallen: Fachmed. 1986 (3. Aufl.)
- Forbes, J.B.: Early Interorganizational Mobility: Patterns and Influences. In: Academy of Management Journal. 30. Jg. 1987. Nr. 1. S. 110-125
- Fordeyce, J.K./Weil, R.: Managing With People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1971
- Fordeyce, J.K./Weil, R.: Methods for Finding Out What Is Going On. In: French, W.L. et al. (Hg.): Organization Development. Dallas (Tex.): Business Publications. 1978. S. 121-129
- Forster, J.: Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Bern: Haupt. 1978
- Forster, W.A.: Das Konzept und die Dimensionen des Organisationsklimas, Zürich: Juris (Diss. HSG). 1978
- Foster, M.: An Introduction to the Theorie and Practice of Action Research in Work Organizations. In: Human Relations. 25. Jg. 1972. Nr. 6. S. 529-556

- Förster, F./Fritz, W./Silberer, G./Raffée, H.: Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing-Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 54. Jg. 1984. Nr. 4. S. 346-367
- Fowler, F.J.: Survey Research Methods. Beverly Hills: Sage. 1987 (5. Aufl.)
- Franke, J.: Sozialpsychologie des Betriebes. Stuttgart: Enke. 1980
- Freeman, J.H./Boeker, W.: The Ecological Analysis of Business Strategy. In: Carroll, G./Vogel, D. (Hg.): Strategy and Organization. Boston (Mass.): Pitman. 1984. S. 64-77
- Freeman, J.H./Hannan, M.T.: Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations. In: American Journal of Sociology. 88. Jg. 1983. Nr. 6. S. 1116-1145
- Frei, F./Ulich, E. (Hg.): Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse. Bern: Huber. 1981. (Schriften zur Arbeitspsychologie. Nr. 31)
- Freilinger, C./Lanzdorf, I.: Was denken die Mitarbeiter? In: Management heute. 29. Jg. 1987. Nr. 2. S. 17-20
- Freimuth, J.: Controlling und Unternehmenskultur - paradoxe Reaktionen bei der Unternehmensteuerung. In: Organisationsentwicklung. 6. Jg. 1987. Nr. 3. S. 15-29
- French, W.L./Bell, C.H./Zawacki, R.A. (Hg.): Organization Development, Dallas (Tex.): Business Publications. 1978
- Frese, E.: Aufgabenanalyse und -synthese. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 207-217
- Frese, E.: Marktünterdependenzen in Unternehmungen der Investitionsgüterindustrie als organisatorisches Problem. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 37. Jg. 1985. Nr. 4. S. 267-290
- Frese, E.: Exzellente Unternehmungen - Konfuse Theorien. In: Die Betriebswirtschaft. 45. Jg. 1985. S. 604-606
- Frese, M.: Partialisierte Handlung und Kontrolle: Zwei Themen der industriellen Psychopathologie. In: Frese, M. et al. (Hg.): Industrielle Psychopathologie. Bern: Huber. 1978. S. 159-183
- Frese, M./Zapf, D.: Eine Skala zur Erfassung von sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 41. Jg. 1987. Nr. 3. S. 134-141
- Frese, M./Greif, M./Semmer, N. (Hg.): Industrielle Psychopathologie. Bern: Huber. 1978 (Schriften zur Arbeits- psychologie. Nr. 23)
- Fridrich, A.: Marketing- und Managementberatungen in mittelständischen Industrieunternehmen. Berlin: Schmidt. 1985
- Friedberg, E.: Macht und Organisation. In: Reber, G. (Hg.): Macht in Organisationen. Stuttgart: Poeschel. 1980. S. 123-134
- Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt. 1973
- Frieling, E.: Psychologische Probleme der Arbeitsanalyse; Dargestellt an Untersuchungen zum Position Analysis Questionnaire (PAQ). München: o.V. (Diss.). 1974
- Frieling, E.: Psychologische Arbeitsanalyse. Stuttgart: Kohlhammer. 1975
- Frieling, E.: Die Arbeitsplatzanalyse als Grundlage der Eignungsdiagnostik. In: Triebe, K./Ulich, E. (Hg.) Beiträge zur Eignungsdiagnostik. Bern: Huber. 1977. S. 21-90



- Frieling, E.: Analyse von Managementpositionen in einem Grosskonzern. In: Neubauer, R./Rosenstiel L. von (Hg.): Handbuch der Angewandten Psychologie, Bd. 1 (Arbeit und Organisation). München, 1980. S. 175-188
- Frieling, E./Hoyos C. Graf: Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA). Frageheft. Bern: Huber. 1978. (Deutsche Bearbeitung des "Position Analysis Questionnaire", PAQ)
- Fritz, W.: Determinanten der Produktinnovation. In: Die Unternehmung, 40. Jg. 1986. Nr. 2. S. 134-147
- Fry, L.W./Smith, D.A.: Congruence, Contingency, and Theory Building. In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987. Nr. 1. S. 117-132
- Fuchs, R.: Hierarchie im Wandel. In: Zeitschrift für Organisation. 44. Jg. 1975. S. 9-18
- Funkhouser, G.R.: Assessing attitude and morale. In: Albert, K.J. (Hg.): Handbook of Business Problem Solving. New York: Mc Graw-Hill. 1980. S. (5)13-33
- Fürstenberg, F.: Organisationsklima. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1563-1569
- Gabele, E.: Unternehmungsstrategie und Organisationsstruktur. In: Zeitschrift für Organisation. 48. Jg. 1979. Nr. 4. S. 181-190
- Gabele, E.: Führungsverhalten an der Unternehmensspitze. In: Die Unternehmung, 34. Jg. 1980. Nr. 3. S. 221-236
- Gabele, E.: Auslöser und Aktoren von Reorganisationsprozessen. In: Die Unternehmung. 35. Jg. 1981. Nr. 3. S. 156-173
- Gabele, E.: Unternehmungs- und Führungsgrundsätze. In: Die Unternehmung, 36. Jg. 1982. Nr. 3. S. 185-202
- Gabele, E.: Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften bei der Erbringung strategischer Wettbewerbsvorteile mittelständischer Unternehmen in Europa. In: Gabele, E./Kupsch, P./Oechsler, W.A. (Hg.): Führung mittelständischer Unternehmen. Bamberg: o.V. 1987 (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 62)
- Gachowetz, H.: Feldforschung. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 255-276
- Gadonne, V.: Die Gültigkeit psychologischer Untersuchungen. Stuttgart: Kohlhammer. 1976
- Gaensslen, H./Schubö, W.: Einfache und komplexe statistische Analyse. München: Reinhardt. 1973
- Galbraith, J.R./Kazanjian, R.K.: Strategy Implementation. St. Paul (MN): West. 1986 (2. Aufl.)
- Galosy, J.R.: Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning. In: Personnel (Saranac Lake). 60. Jg. 1983. Nr. 5. S. 26-35
- Gamper, H.-B.: Variablen und Konstanten der Personalpolitik in der sich verändernden Umwelt. In: Siegwart, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Bern: Haupt. 1983. S. 205-225
- Garvin, D.A.: What Does "Product Quality" Really Mean? In: Sloan Management Review. 26. Jg. Fall 1984. S. 25-43
- Garvin, D.A.: Competing on the eight dimensions of quality. In: Harvard Business Review. 65. Jg. 1987. Nr. 6. S. 101-109
- Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel. 1975

- Gawellek, U.: Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung. Frankfurt: Lang. 1987
- Gälweiler, A.: Unternehmungssicherung und strategische Planung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. 1976. S. 362-379
- Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Frankfurt: Campus. 1986 (Neuausgabe von 1974)
- Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung. Frankfurt: Campus. 1987
- Gebert, D.: Innovation - organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Verhaltens. In: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg. 1979. Nr. 5. S. 283-292
- Gebert, D.: Arbeitszufriedenheit messen: So weiterwursteln wie bisher? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2. Jg. 1983. Nr. 4. S. 35-46
- Gebert, D./Rosenstiel, L. von: Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer. 1981
- Geist, M.N./Köhler, R. (Hg.): Die Führung des Betriebes. Stuttgart: Poeschel. 1981. (Festschrift für Curt Sandig)
- Gerdes, K.: Explorative Sozialforschung. Stuttgart: Enke. 1979
- Gill, R.W.T.: The in-tray (in-basket) exercise as a measure of management potential. In: Journal of Occupational Psychology, 52. Jg. 1979. S. 185-197
- Glinow, M.A. von/Driver, M.J./Brousseau, K./Prince, J.B.: The Design of a Career Oriented Human Resource System. In: Academy of Management Review, 8. Jg. 1983. Nr. 1. S. 23-32
- Glmür, U./Scherrer, C.: Lohn- und Gehaltssysteme. Diessenhofen: Rüegger. 1980
- Glmür, U./Sidler, F.: Führung und Beurteilung höherer Führungskräfte. Bern: Haupt. 1977
- Gomez, P.: Modelle und Methoden des systemorientierten Managements. Bern: Haupt. 1981
- Gomez, P.: Frühwarnung in der Unternehmung. Bern: Haupt. 1983 (Management-Praxis)
- Gomez, P./Probst, G.J.B.: Vernetztes Denken im Management. Bern: Schweizerische Volksbank. 1987 (Die Orientierung. Nr. 89)
- Gomez, P./Malik, F./Oeller, K.-H.: Systemmethodik: Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme. Bd. 1 und 2. Bern: Haupt. 1975 (Diss.)
- Goode, W.J./Hatt, P.K.: The Collection of Data by Questionnaire. In: Margulies, N./Raia, A.P.: Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York: Mc Graw-Hill. 1972. S. 163-185
- Goodman, P.S.: Assessing organizational change. New York: Wiley. 1979
- Goold, M./Campbell, A.: Many best ways to make strategy. In: Harvard Business Review. 65. Jg. 1987. Nr. 6. S. 70-76
- Gordon, G.E./Rosen, N.: Critical Factors in Leadership Succession. In: Organizational Behavior and Human Performance (New York). 16. Jg. 1981. S. 227-254
- Grabner, G.: Betriebsbefragungen bei der Hamburgischen Electricitäts-Werke AG. In: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985. S. 232-258
- Greif, S.: Entwicklung einer systemtheoretischen Definition des Begriffs der Organisation. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie. 9. Jg. 1978. S. 206-221

- Greiner, L.E.: Evolution and revolution as organizations grow. In: Harvard Business Review. 50. Jg. 1972. Nr. 4. S. 37-46
- Grochla, E. (Hg.): Organisationstheorie. Bd. 1. Stuttgart: Poeschel. 1975
- Grochla, E. (Hg.): Elemente der organisatorischen Gestaltung. Reinbek: Rowohlt. 1978
- Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.)
- Grochla, E./Welge, M.K.: Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 27. Jg. 1975. S. 273-289
- Grochla, E./Wittmann, W. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Poeschel. 1975 (4. Aufl.)
- Grochla, E./Lippold, H./Breithardt, J.: Prüflisten zur Schwachstellenermittlung in Büro und Verwaltung. Baden-Baden: FBO. 1986
- Groskurth, P. (Hg.): Arbeit und Persönlichkeit. Hamburg: Rowohlt. 1979
- Gross, T./Turner, E./Cederholm, L.: Building teams for global operations. In: Management Review. 76. Jg. 1987. Nr. 6. S. 32-36
- Gruhler, W.: Neuere Trends der Unternehmensentwicklung. Köln: Deutscher Instituts-Verlag. 1986
- Grün, O.: Informale Organisation. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 881-889
- Grünefeld, H.-G.: Personalkennzahlensystem. Wiesbaden: Gabler. 1981
- Grünefeld, H.-G.: Personalberichterstattung mit Informationssystemen. Wiesbaden: Gabler. 1987
- Gupta, A.K.: SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. In: Academy of Management Journal. 30. Jg. 1987. Nr. 3. S. 477-500
- Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler. 1958
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler. 1962
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion. Berlin: Springer. 1976 (22. Aufl.)
- Gutjahr, W.: Die Messung psychischer Eigenschaften. Berlin: Kiepenheuer & Witsch. 1977
- Günther, J. (Hg.): Quo vadis Industriegesellschaft? Perspektiven zu Führungsfragen von morgen. Heidelberg: Sauer. 1984
- Haberfellner, R.: Organisationsmethodik. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1701-1710
- Hacker, W./Raum, H. (Hg.): Optimierung von Kognitiven Arbeitsanforderungen. Bern: Huber. 1980 (Schriften zur Arbeitspsychologie. Nr. 32)
- Hackman, J.R. et al. (Hg.): Perspectives on Behavior in Organizations. New York: Mc Graw-Hill. 1977
- Haedrich, G./Kuss, A./Keilkamp, E.: Der Analytic Hierarchy Process. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 15. Jg. 1986. Nr. 3. S. 120-126

- Hahn, D./Klausmann, W.: Frühwarnsysteme und strategische Unternehmensplanung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hg.): Strategische Unternehmensplanung. Würzburg: Physica. 1983 (2. Aufl.). S. 250-266
- Hahn, D./Taylor, B. (Hg.): Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen. Würzburg: Physica. 1983 (2. Aufl.)
- Hahn, D./Taylor, B. (Hg.): Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg: Physica. 1986 (4. Aufl.)
- Hall, D.T.: Careers in Organizations, Glenview (Ill.): Scott, Foresman. 1976
- Hambrick, D.C.: The Top Management Team: Key to Strategic Success. In: California Management Review. 30. Jg. Fall 1987. Nr. 1. S. 88-108
- Hamermesh, R.: Die Grenzen der Portfolioplanung. In: Harvard Manager. 9. Jg. 1987. Nr. 1. S. 68-74
- Harlander, N./Heidack, C./Köppler, F./Müller, K.-D.: Praktisches Lehrbuch Personalwirtschaft. Landsberg: Moderne Industrie. 1985
- Harrison, M.I.: Diagnosing Organizations, Newbury Park (CA): Sage. 1987
- Hartmann, H.: Psychologische Diagnostik, Stuttgart: Kohlhammer. 1973 (2. Aufl.)
- Harvey, D.F./Brown, D.R.: An Experimental Approach to Organization Development, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1976
- Hauff, M. von/Nowag, W.: Determinanten für die Bleibe- und Austrittsmotivation bei Führungskräften in der Wirtschaft (Ergebnisse einer empirischen Untersuchung). In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 33. Jg. 1981. Nr. 9. S. 792-803
- Hauser, E.: Selbstentwicklung: Transaktionsanalyse, Struktogramm, EKS, Normenindikator. Zürich: Moderne Industrie. 1982
- Hax, A.C./Majluf, N.S.: Strategisches Management, Frankfurt: Campus. 1988
- Heidack, C.: Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung. Berlin: Schmidt. 1987
- Heidack, C. (Hg.): Lernen der Zukunft. München: Lexika. 1989
- Heidack, C./Brinkmann, E.P.: Betriebliches Vorschlagswesen. Bd. II: Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen. Freiburg i.Br.: Haufe. 1984
- Heidenreich, K.: Die Verwendung standardisierter Tests. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 399-416
- Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler. 1970 (3. Aufl.)
- Heinen, E. (Hg.): Industriebetriebslehre, Wiesbaden: Gabler. 1976 (5. Aufl.)
- Heinen, E.: Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 55. Jg. 1985. Nr. 10. S. 980-990
- Heinen, E.: Unternehmenskultur. München: Oldenbourg. 1987
- Heinrich, L.J./Hartwig, Th.: Situative Gestaltung der Erhebungs- und Analyse-Instrumente in der Organisationsanalyse. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 54. Jg. 1985. Nr. 8. S. 463-471
- Helbling, C.: Unternehmensbewertung und Steuern, Düsseldorf: IdW. 1982 (4. Aufl.)

- Hellriegel, D./Slocum, J.W.: Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. In: Academy of Management Journal, 17. Jg. 1974. Nr. 2. S. 255-280
- Hemmers, K./Konrad, K.-G./Rollmann, M.: Personalbedarfsplanung in indirekten Bereichen. Eschborn: Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW). 1985
- Henderson, B.D.: The Logic of Business Strategy. Cambridge (Mass.): Ballinger. 1984
- Henning, H.J./Muthig, K.: Grundlagen konstruktiver Versuchsplanung. München: Kösel. 1979
- Henschel, E.: Betriebsklima heute: Zur Praxis der Betriebsklimauntersuchung in bundesdeutschen Organisationen. München: o.V. (Diplomarbeit am Institut für Psychologie der Universität München). 1980
- Henseler, E.: Unternehmensanalyse. Stuttgart: Kohlhammer. 1979
- Henzler, A.: Personal-Image. In: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel. 1975. Sp. 1564-1571
- Herbst, P.G.: Die Entwicklung sozio-technischer Forschung. In: Gruppendynamik, 6. Jg. 1975. Nr. 1. S. 22-29
- Herold, H.H./Mahrt, R./Schneider, F.: Die Affinitätsanalyse als Entscheidungshilfe für die Organisation von Industrieunternehmen. In: Zeitschrift für Organisation, 47. Jg. 1978. Nr. 7. S. 387-391
- Herrmann, T.: Methoden als Problemlösungsmittel. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 18-46
- Herzberg, F.: Work and Nature of Man, Cleveland: World Publ. 1966
- Hesket, J.L.: Managing in the Service Economy. Boston (Mass): HBS Press. 1986
- Heskett, J.L.: Lessons in the service sector. In: Harvard Business Review, 65. Jg. 1987. Nr. 2. S. 118-126
- Hilb, M.: Das Austrittsinterview. In: Management-Zeitschrift (Industrielle Organisation), 46. Jg. 1977. Nr. 7/8. S. 307-310
- ✱ Hilb, M.: Die periodische Personal-Kurzumfrage. In: Management Zeitschrift (Industrielle Organisation), 51. Jg. 1982. Nr. 1. S. 20-24
- Hilb, M.: Die innerbetriebliche soziale Unternehmensdiagnostik. In: Siegart, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Bern: Haupt. 1983. S. 287-308
- Hilb, M.: Diagnose-Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung. Bern: Haupt. 1984 (Management-Praxis)
- Hill, W.: Marketing. Bd. 1. + 2. Bern: Haupt. 1982 (5. Aufl.)
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre. Bd. 1+2. Bern: Haupt (UTB). 1976 (2. Aufl.)
- Hiltmann, H.: Kompodium der psychodiagnostischen Tests. Bern: Huber. 1977 (3. Aufl.)
- Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung. Berlin. 1984 (3. Aufl.)
- Hinterhuber, H.H./Popp, W.: Die Wahl der "vorteilhaften" Strategie. In: Industrielle Organisation, 56. Jg. 1987. Nr. 2. S. 88-93
- Hitt, M.A./Ireland, R.D.: Peters and Waterman Revisited: The Unended Quest for Excellence. In: Academy of Management Executive, 1. Jg. 1987. Nr. 2. S. 91-98
- ✱ Hilb, M.: Leistungsschwächen von Mitarbeitern aufdecken. In: Management Zeitschrift (Industrielle Organisation), 47. Jg. 1978. Nr. 7/8. S. 344 ff.

- Hochreutener, P.E.: Die Entwicklung von Unternehmenskultur Leitbildern als Grundlage für ein zielorientiertes Management. St. Gallen: o.V. (Diss. HGS). 1984
- Hoelemann, W.: Laufbahnplanung für Führungskräfte. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (Kontaktstudium). 28. Jg. 1976. S. 105-113
- Hofer, C.H./Schendel, D.E.: Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul: West Pub. 1978
- Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden: Gabler. 1976 (3. Aufl.)
- Hoffmann, F.: Führungsorganisation, Bd. 1. Tübingen: Mohr. 1980
- Hoffmann, F. (Hg.): Organisationsstrukturen und ihre Einflussfaktoren. Wiesbaden: Gabler. 1982. (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 13)
- Hoffmann, F.: Führungsorganisation, Bd. 2. Tübingen: Mohr. 1984
- Hoffmann, F.: Umweltorientierte Strukturtypen - Eine theoretisch-empirische Analyse zur Umwelt- ausrichtung durch organisatorische Massnahmen. In: Ulrich, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Unter- nehmungsorganisation. Bern: Haupt. 1985. S. 19-32
- Hoffmann, F.: Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unter- nehmungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 38. Jg. 1986. Nr. 10. S. 831- 843
- Hoffmann, F.: Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland. In: Harvard Manager. 9. Jg. 1987. Nr. 4. S. 91-97
- Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik, Hamburg: Rowohlt. 1975 (17. Aufl./Erstveröffentlichung 1957)
- Hofstede, G.: Kultur und Organisation. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1168-1182
- Hohl, E.K./Knicker, T.: Die Führungskraft als Spielmacher. In: Harvard Manager. 9. Jg. 1987. Nr. 3. S. 83-90
- Holland, J.: Making vocational choices: A theory of careers, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1973
- Hollenstein, H.: Spitzenmanager in der Schweiz, Bern: Haupt. 1987
- Holm, K.F.: Die Befragung. Bd. 1-6. München: Francke. 1975-1979
- Hopf, C./Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart: Klett-Cotta. 1979
- Horn, J.L.: Systematisierung von Daten zur Entwicklung menschlicher Fähigkeiten über die Lebens- spanne hinweg. In: Baltes, P.B./Eckensberger, L.H. (Hg.): Entwicklungspsychologie der Lebensspanne, Stuttgart: Klett-Cotta. 1979. S. 263-307
- Horovitz, J.H./Thietart, R.A.: Strategy, Management Design and Firm Performance. In: Strategic Management Journal. 3. Jg. 1982. S. 67-76
- Hoyos, C. Graf/Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L.v./Strümpel, B. (Hg.): Grundbegriffe der Wirtschafts- psychologie, München: Kösel. 1980
- Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft. 1969 (6. erweiterte Aufl.). (Menschenführung und Betriebsorganisation. Bd. 6)
- Höhn, R.: Die innere Kündigung im Unternehmen. Bad Harzburg: wwt. 1984

- Höhn, R.: Führungsmodelle - Harzburger Modell. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 614-621
- Hölterhoff, H./Becker, M.: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. München: Hanser. 1986
- Huber, O.: Beobachtung. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 124-143
- Huber, R.: Gemeinkosten-Wertanalyse. Bern: Haupt. 1986
- Hujer, R./Knepel, H.: Inhaltliche und formale Kriterien der Analyse ökonomischer Systeme. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 618-621
- Hunziker, H.J.: Strategische Planung und Politik im Luftverkehr. Bern: Haupt. 1983
- Hunziker, R.: Die soziale Verantwortung der Unternehmung. Bern: Haupt. 1980 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 33)
- Huse, E.F.: Organization Development and Change. St. Paul (USA): West Publishing. 1980 (2. erweiterte Aufl.)
- Hüttner, M.: Auf dem Wege zur "Strategischen Marktforschung"? In: Thexis. 3. Jg. 1986. Nr. 4. S. 10-21
- Iacocca, L.: Eine amerikanische Karriere. Düsseldorf: Econ. 1985
- Imbach, B./Steiner, G.: Intrinsische Arbeitsmerkmale und Arbeitszufriedenheit: Zum Einfluss von Alter, Ausbildung und Geschlecht als intervenierende Variablen. In: Schweizerische Zeitschrift für Psychologie und ihre Anwendungen. 40. Jg. 1981. Nr. 3. S. 238-258
- im Oberdorf, B.: Humanisierung der Arbeitswelt - ein Organisationsproblem. Zürich: Selbstverlag. 1979 (Diss.)
- Inglehart, R.: The Silent Revolution. Princeton (N.J.): University Press. 1977
- Irle, M.: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Frankfurt: Akademische Verlagsgesellschaft. 1971
- Irle, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen: Hogrefe. 1975
- Irle, M./Bussmann, W. (Hg.): Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie. Göttingen: Hogrefe. 1983 (Enzyklopädie der Psychologie. D.III.5)
- Ivancevich, J.M./Szilagyi, A.D./Wallace, M.J.: Organizational behavior and performance. Santa Monica (Calif.): Goodyear. 1977
- Jacobs, S./Thiess, M./Söhnholz, D.: Human-Ressourcen-Portfolio. In: Die Unternehmung. 41. Jg. 1987. Nr. 3. S. 205-218
- Jacobs, W.: Aufgabenanalyse und Matrix-Denken. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 51. Jg. 1982. Nr. 5/6. S. 331-340
- Jaffee, C.L.: Effective Management Selection: The Analysis of Behavior by Simulation Techniques. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1971
- Jaikumar, R.: Postindustrial manufacturing. In: Harvard Business Review. 64. Jg. 1986. Nr. 6. S. 69-76

- Jain, H./Murray, V.: Why the Human Resources Management Function Fails. In: California Management Review, 26. Jg. 1984. Nr. 4. S. 95-110
- James, G.: The Theory of the Corporate Life Cycle. In: Long Range Planning, 7. Jg. 1973. Nr. 2. S. 68-74
- Jeannet, M.: Le psychologue et la sélection des cadres. Bruxelles: Dessart. 1967
- Jeannet, M.: Ausleseverfahren für leitendes Personal. In: Stoll, F. (Hg.): Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. XIII: Anwendungen im Berufsleben. Zürich: Kindler. 1981. S. 505-528
- Jecko, R.: Psychologische Faktoren des gesunden Arbeits- und Betriebsklimas. Winterthur: Keller. 1965 (Diss.)
- Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern; Assessment-Center-Verfahren. München: Hanser. 1981
- Jeserich, W./Fennekels, G.: Statistische Ueberprüfung von Assessment-Center-Verfahren. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg. 1982. Nr. 8/9. S. 826-836
- Jones, A.: Inter-rater reliability in the assessment of group exercises at a UK assessment centre. In: Journal of Occupational Psychology, 54. Jg. 1981. S. 79-86
- Jones, G.R.: Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. In: Academy of Management Journal, 29. Jg. 1986. Nr. 2. S. 262-279
- Jöreskog, K.G./Sörbom, S.: LISREL VII. Chicago (Ill.). 1988
- Jung, C.G.: Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten. Olten: Walter. 1971 (8. Aufl./ Erstveröffentlichung 1934)
- Jung, K.G./Dalessio, A./Johnson, S.M.: Stability of the factor structure of the Job Descriptive Index. In: Academy of Management Journal, 29. Jg. 1986. Nr. 3. S. 609-616
- Kahler, T./Capers, H.: The Miniscript. In: Transactional Analysis Journal, 4. Jg. 1974. Nr. 1. S. 26-42
- Kannheiser, W./Frieling, E.: Zum Stand der Arbeitsanalyse in den USA. Teile 1 und 2. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 36. Jg. 1982. Nr. 2/3. S. 65-70/132-137
- Kanter, R.M.: Organization structures, career structures, and innovation in high technology firms: careers as a link between structure and strategy. In: Kurtz, H.-J./Stiefel, R.T. (Hg.): Laufbahn und Laufbahngestaltung. München: Academic. 1985. S. 17-46
- Kaplan, R.S.: Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems. In: California Management Review, 28. Jg. Winter 1986. Nr. 2. S. 174-199
- Kappel, H.: Organisieren - Führen - Entlohnen. Zürich: Industrielle Organisation. 1986 (2. Aufl.)
- Kappler, E.: Entscheidungsspielraum für Führungskräfte. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 242-260
- Kasper, H.: Kategoriale Widersprüche zwischen Führungsforschung und Führungskräfte-Auswahl. In: Harvard Manager, 4. Jg. 1982. Nr. 1. S. 16-30
- Kasper, H.: Organisationskultur. Wien: Service. 1987
- Katz, D./Kahn, R.L.: The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley. 1978 (2. erweiterte Aufl.)
- Katz, R.L.: Skills of an effective administrator (HBR Classic). In: Harvard Business Review, 52. Jg. 1974. Nr. 5. S. 90-102



- Käfer, K.: Zur Bewertung der Unternehmung als Ganzes. In: Rechnungsführung in Unternehmung und Staatsverwaltung. Zürich: Schulthess 1946. (Festgabe für O. Juzzi). S. 71-98
- Käfer, K.: Die Bilanz als Zukunftsrechnung. Zürich: Schulthess. 1976 (3. Aufl.)
- Kälin, K.: Erwachsenenbildung am Beispiel der Führungskräfte-schulung. In: Stoll, F. (Hg.): Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. XIII. Anwendungen im Berufsleben. Zürich: Kindler. 1981. S. 614-634
- Kälin, K.: Die Transaktionale Analyse im Führungsalltag. In: Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen. Thun: Ott. 1985. S. 29-97
- Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen. Thun: Ott. 1985
- Kehrer, A.: Die Beiträge tiefenpsychologischer Schulen zum sozialwissenschaftlichen Organisationsverständnis. In: Management Forum, 2. Jg. 1979. Heft 2. S. 29-38
- Keller, M.: Kontrolle auf Führungsebene. In: Management Zeitschrift (Industrielle Organisation). 44. Jg. 1975. Nr. 2. S. 69-76
- Kelley, R.E.: The gold-collar worker. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1985
- Kellner, H./Lange, V./Töpfer, A.: Mitarbeiterbefragung in der öffentlichen Verwaltung - Konzeption und Konsequenzen. In: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985. S. 344-385
- Kelly, G.A.: The psychology of personal constructs. New York: Norton. 1955
- Kerth, A./Wolf, J.: Bilanzanalyse und Bilanzpolitik. München: Hanser. 1986
- Kets de Vries, M.F.R.: Die Schattenseiten des Entrepreneurs. In: Harvard Manager. 8. Jg. 1986. Nr. 2. S. 7-10
- Kets de Vries, M.F.R.: The Dark Side of CEO Succession. In: Harvard Business Review. 66. Jg. 1988. Nr. 1. S. 56-60
- Khandwalla, P.: Environment and its impact on the organization. In: International Studies of Management and Organization. 2. Jg. 1972. S. 297-313
- Kiechl, R.: Zur Autorität in der Unternehmungsführung. Bern: Haupt. 1977
- Kiechl, R.: Macht im kooperativen Führungsstil. Bern: Haupt. 1985 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd.48)
- Kiefer, H.J.: Grundwerte - orientierte Unternehmenspolitik und ethisches Vorbild der Führungskräfte. In: Bayer, H. (Hg.): Unternehmensführung und Führungsethik. Heidelberg: Sauer. 1985. S. 59-74
- Kieser, A.: Zur wissenschaftlichen Begründbarkeit von Organisationsstrukturen. In: Zeitschrift für Organisation. 35. Jg. 1971. S. 239-249
- Kieser, A.: Innovation und Organisationskultur. In: GDI-Impuls. 2. Jg. 1984. Nr. 4. S. 3-11
- Kieser, A.: Wie rational kann man die Organisation einer Unternehmung gestalten? In: Die Unternehmung. 39. Jg. 1985. Nr. 4. S. 367-378
- Kieser, A.: Werte und Mythen in der strategischen Planung. In: Wirtschaftsstudium. 14. Jg. 1985. Nr. 8/9. S. 427-432
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation. Berlin: de Gruyter. 1976 (1. Aufl.)
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation. Berlin: de Gruyter. 1983 (2. veränderte Aufl.)

- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987
- Kilgus, E.: Bank-Management in Theorie und Praxis. Bern: Haupt. 1982 (1. Aufl.)
- Kilgus, E.: Bank-Management in Theorie und Praxis. Bern: Haupt. 1985 (2. überarb. Aufl.)
- Kilmann, R.H./Mitroff, I.I.: Problem Defining and the Consulting/Intervention Process. In: California Management Review. 21. Jg. 1979. Nr. 3. S. 26-33
- Kimberley, J.R./Miles, R.H.: The Organizational Life Cycle. San Francisco: Jossey-Bass. 1981
- Kind, J.: Kommunikationsanalysen - eine Voraussetzung für erfolgreiches Management. In: Nachrichten für Dokumentation. 38. Jg. 1987. Nr. 4. S. 205-209
- Kirkpatrick, D.L.: Management Development. In: Tracey, W.R. (Hg.): Human Resources Management and Development Handbook. American Management Associations. 1985. S.931-951
- Kirsch, W.: Ueber den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre. In: Witte, E. (Hg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung. Tübingen: Mohr. 1981. S. 189-229
- Kirsch, W./Roventa, P.: Bausteine eines strategischen Managements. Berlin: de Gruyter. 1983
- Kirsch, W./Trux, W.: Vom Marketing zum Strategischen Management. In: Kirsch W./Roventa, P. (Hg.): Bausteine eines strategischen Managements. Berlin: de Gruyter. 1983. S. 43-63
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.L.: Reorganisation: Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels. München: POS. 1978 (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften. Bd. 24)
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart: Poeschel. 1979
- Kirton, M.: Adaptors and Innovators: A Description and Measure. In: Journal of Applied Psychology. 61. Jg. 1976. Nr. 5. S. 622-629
- Kiser, B.: Gründungsmanagement. Bern: Haupt. 1985 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 49)
- Klages, H.: Organisationsanalyse in der öffentlichen Verwaltung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1460-1468
- Klages, H./Schmidt, R.W.: Analyse von Organisationsänderungen. Speyer: Hochschule für Verwaltungswissenschaften. 1976. (Speyer Arbeitshefte. Bd. 7)
- Klages, H./Schmidt, R.W.: Organisationsanalyse als Vorbedingung der Organisationsentwicklung. In: Trebesch, K. (Hg.): Organisationsentwicklung in Europa: Konzeptionen. Bern: Haupt. 1980. S. 563-589
- Klaus, P.: Durch den Strategie-Theorien-Dschungel... In: Die Betriebswirtschaft. 47. Jg. 1987. Nr. 1. S. 50-68
- Klein, J.A./Posey, P.A.: Good supervisors are good supervisors - anywhere. In: Harvard Business Review. 64. Jg. 1986. Nr. 6. S. 125-128
- Kloss, U.: Ein Frühwarnsystem als Instrument zur Überwachung der strategischen und operativen Umsetzung und Realisierung der Unternehmenspolitik. St. Gallen: o.V. (Diss. HSG). 1984
- Knecht, H.: Management Development im Bankbetrieb. Bern: Haupt. 1981

- Knepel, H.: Datenorientierte Analyse ökonomischer Systeme. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 622-641
- Kneschaurek, F.: Personalpolitik und Konkurrenzfähigkeit der schweizerischen Volkswirtschaft. In: Mitteilungen Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen. 18. Jg. 1982. Nr. 1. S. 947-949
- Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg: Moderne Industrie. 1986
- Kogut, B.: Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. In: Sloan Management Review. 27. Jg. Summer 1985. S. 15-28
- Kolbeck, R.: Bankinnovationen. Frankfurt: Knapp. 1986
- Kompass International AG (Hg.): Informationswerk für die Wirtschaft der Schweiz und Liechtenstein. Zürich: Kompass Schweiz Verlag AG. 1985/86 (35. Ausgabe)
- Koontz, H./O'Donnell, C.J.: Zur Management-Spanne. In: Grochla, E. (Hg.): Organisationstheorie, Bd. 1. Stuttgart: Poeschel. 1975. S. 62-78
- Korman, A.K.: The prediction of managerial performance: A review. In: Personnel Psychology (Washington). 21. Jg. 1968. Nr. 3. S. 295-322
- Kormann, H.: Planung effizienter Führungsorganisationen. Baden-Baden: Gehlen. 1977
- Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Reinbek: Rowohlt. 1972
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler. 1976 (2. Aufl.)
- Kotler, P.: Marketing-Management. Stuttgart: Poeschel. 1977 (Üebersetzung der 2. Aufl.)
- Kotler, P.: Marketing-Management. Stuttgart: Poeschel. 1982 (4. Aufl.)
- Kotler, P./Bloom, P.N.: Marketing Professional Services. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1984
- Kotter, J.P.: Die Macht im Management. Landsberg: Moderne Industrie. 1986
- Köhler, R.: Führung im Marketingbereich. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1389-1403
- Köllhofer, D.: Erfolgsfaktoren am Beispiel einer Geschäftsbank. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 39. Jg. 1987. Nr. 7. S. 585-593
- König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 9 (Organisation, Militär). Stuttgart: Enke (DTV). 1977
- Krauth, J./Lienert, G.A.: KFA: Die Konfigurationsfrequenzanalyse. Freiburg i.Br.: Alber. 1973
- Kräuchi, S.: Auslese von Führungskräften. Bern: Haupt. 1974
- Krczal, A.: Organisationsentwicklung - Grundlagen und Entwicklungstendenzen einer sozialen Interventionsstrategie. In: Management Forum. 1. Jg. 1979. Heft 4. S. 3-22
- Kreikebaum, H.: Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 2138-2148
- Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung. Stuttgart: Kohlhammer. 1987 (2. Aufl.)
- Kresse, W./Pernack, H.-J. (Hg.): Jahrbuch für Betriebswirte 1984. Stuttgart. 1984

- Krieg, W.: Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung. Bern: Haupt. 1971
- Krieg, W.: Entwicklung eines integrierten Führungsinstrumentariums - Synergie zwischen Theorie und Praxis. In: Malik, F. (Hg.): Praxis des Systemorientierten Managements. Bern: Haupt. 1979. S. 43-60
- Krieg, W.: Management- und Unternehmungsentwicklung - Bausteine eines integrierten Ansatzes. In: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hg.): Integriertes Management. Bern: Haupt. 1985. S. 261-277
- Kroll, M./Caples, S.: Managing Acquisitions of Strategic Business Units with the Aid of the Arbitrage Pricing Model. In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987. Nr. 4. S. 676-685
- Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Logistik. Bern: Haupt. 1977 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 21)
- Krulis-Randa, J.S.: Die menschliche Arbeit als Bestandteil der Unternehmungsstrategie. In: Die Unternehmung. 37. Jg. 1983. Nr. 2. S. 140-146
- Krulis-Randa, J.S.: Reflexionen über die Unternehmungskultur. In: Die Unternehmung. 38. Jg. 1984. Nr. 4. S. 358-372
- Krulis-Randa, J.S.: Grundsätzliche Überlegungen zur strategischen Unternehmungsführung. In: Management Forum. 5. Jg. 1985. S. 91-112
- Krulis-Randa, J.S.: Personalmanagement im Umbruch. In: SGP-Mitteilungen (Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen, Zürich). 21. Jg. 1985. Nr. 2. S. 1-4
- Krulis-Randa, J.S.: Societal Marketing. Zürich: Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft. September 1986 (Dokumentation zur Betriebswirtschaft. Nr. 16)
- Krulis-Randa, J.S.: Strategie und Personalmanagement. In: Lattmann, C. (Hg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg: Physica. 1987. S. 3-12
- Krüger, W.: Aufgabenanalyse: Renaissance einer Organisationstechnik. In: Zeitschrift für Organisation. 45. Jg. 1981. Nr. 4. S. 185-198
- Kubicek, H.: Empirische Organisationsforschung. Stuttgart: Poeschel. 1975
- Kubicek, H.: Messung der Organisationsstruktur. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1778-1795
- Kubicek, H./Kieser, A.: Vergleichende Organisationsforschung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1533-1557
- Kubicek, H./Welter, G.: Messung der Organisationsstruktur. Stuttgart: Enke. 1985
- Kubr, M.: Management consulting: A guide to the profession. Genf: International Labour Office. 1976
- Kuhn, K.: Führungsstrukturen von Grossunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 5/6. S. 457-464
- Kuhn, T.S.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt: Suhrkamp. 1973 (englische Erstveröffentlichung 1962)
- Kuhn, T.S.: Die Entstehung des Neuen. Frankfurt: Suhrkamp. 1978
- Kunczik, M. (Hg.): Führung: Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf: Econ. 1972
- Kurtz, H.-J./Marcotty, A./Stiefel, R.Th.: Neue Evaluierungskonzepte in der Management-Andragogik. München: Academic. 1984

- Kurtz, H.-J./Stiefel, R.T. (Hg.): Laufbahn und Laufbahngestaltung. München: Academic. 1985
- Kurz, H.: Die Genauigkeit von Umfrageergebnissen: Eine empirische Analyse des Nonresponse-Bias. Wien: Service. 1987
- Küpper, H.-U.: Ablauforganisation. Stuttgart: Fischer. 1981
- Küpper, W./Ortmann, G.: Mikropolitik in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft. 46. Jg. 1986. Nr. 5. S. 590-602
- Lakatos, I./Musgrave, A. (Hg.): Kritik und Erkenntnisfortschritt. Braunschweig: Vieweg. 1974
- Lasser, R.: Symbolische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1927-1938
- Lattmann, C.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel. Bern: Haupt (UTB). 1975
- Lattmann, C.: Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern: Haupt. 1982
- Lattmann, C.: Die Personalabteilung. In: Die Unternehmung. 39. Jg. 1985. Nr. 3. S. 192-211
- Lattmann, C. (Hg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg: Physica. 1987
- Laukamm, T.: Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hg.): Strategisches Marketing. Stuttgart: Poeschel. 1985. S. 243-282
- Laukamm, T.: Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Riekhof, H.-C. (Hg.): Strategien der Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler. 1986. S. 77-113
- Laukamm, T./Walsh, I.: Neue Geschäftsfelder auf der Grundlage verfügbarer Human-Ressourcen. In: Arthur D. Little International (Hg.): Management im Zeitalter der Strategischen Führung. Wiesbaden: Gabler. 1985. S. 113-122
- Laux, H./Liermann, F.: Grundformen der Koordination in der Unternehmung: Die Tendenz zur Hierarchie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 39. Jg. 1987. Nr. 9. S. 807-828
- Law, W.A.: A corporation is more than its stock. In: Harvard Business Review. 64. Jg. 1986. Nr. 3. S. 80-83
- Lawler, E.E./Nadler, D.A./Cammann, C.: Organizational Assessment. New York: Wiley. 1980
- Lawrence, P.R./Dyer, D.: Renewing American Industry. New York: Free Press. 1983
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W.: Organization and Environment. Boston (Mass.): HBS. 1986 (Erstveröffentlichung 1967)
- Leavitt, H.J. (Hg.): The Social Science of Organizations. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1963
- Leavitt, H.J.: Grundlagen der Führungspsychologie. München: Moderne Industrie. 1974
- Leavitt, H.J.: Corporate Pathfinders. Homewood (Ill.): Dow Jones-Irwin. 1986
- Leavitt, H.J./Dill, W.R./Eyring, H.B.: Strategies for Survival: How Organizations Cope with Their Worlds. In: Leavitt, H.J./Pondy, L.R./Boje, D.M. (Hg.): Readings in Managerial Psychology. Chicago: University of Chicago Press. 1980 (3. Aufl.). S. 720-731
- Leavitt, H.J./Pondy, L.R./Boje, D.M. (Hg.): Readings in Managerial Psychology. Chicago: University of Chicago Press. 1980 (3. Aufl.)

- Le Bon, G.: Psychologie der Massen. Stuttgart: Kröner. 1973 (14. Aufl./Erstveröffentlichung 1895)
- Leibowitz, Z.B./Farren, C./Kaye, B.L.: Designing career development systems. San Francisco: Jossey-Bass. 1986
- Leisi, E.: Falsche Daten hochpräzise verarbeitet: Sprachliche Fehlerquellen bei Zählungen und Testfragen. In: Neue Zürcher Zeitung. 28./29.12.1985. Nr. 301. S. 34
- Leiter, R./Runge, T./Burschik, R./Grausam, G.: Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen. Methoden der Ermittlung. München: Hanser. 1982
- Lenz, R.T./Engledow, J.L.: Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory. In: Strategic Management Journal. 7. Jg. 1986. S. 329-346
- Leonard-Barton, D./Kraus, W.A.: Die Einführung neuer Technologien. In: Harvard Manager. 8. Jg. 1986. Nr. 2. S. 98-105
- Leonhardt, W.: Personal- u. Managemententwicklung. Heidelberg: Sauer. 1984
- Leontiades, M.: Choosing the right manager to fit the strategy. In: Thompson, A.A./Strickland, A.J./Fulmer, W.E. (Hg.): Readings in Strategic Management. Plano (Texas): Business Publications. 1984. S. 290-305
- Lersch, P. (Hg.): Entwicklungspsychologie. Handbuch der Psychologie. Bd. 3. Göttingen: Hogrefe. 1959
- Leupold, J.: Wirksames 'Management Development' als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. In: Neue Zürcher Zeitung. 22./23.10.1983. S. 17-18
- Leupold, J.: Nachfolgeplanung - klappt sie wirklich? In: Industrielle Organisation. 54. Jg. 1985. Nr. 6. S. 269-271
- Leupold, J.: Management Development. Landsberg a. Lech: Moderne Industrie. 1987
- Levinson, H.: Organizational Diagnosis. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. 1981 (7. Aufl.)
- Lichtwer, B.M.: Beurteilung- und Ausleseverfahren bei Führungskräften. In: Buchholz, R./Maier, K.-H. (Hg.): Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung. München. 1970. S. 139-232
- Liebl, H./Luhr, R./Meyer, K.H./Walter, R.: Führungspsychologie. Theoretische und empirische Beiträge. Göttingen: Hogrefe. 1978
- Lienert, G.A.: Testaufbau und Testanalyse. Weinheim: Beltz. 1969. (3. Aufl.)
- Lievegoed, B.C.J.: Organisationen im Wandel. Bern: Haupt. 1974. (Schriftenreihe HSG "Führung und Organisation der Unternehmung". Bd. 18)
- Likert, R.: The Human Organization. New York: Mc Graw-Hill. 1967
- Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern: Haupt. 1972
- Link, J.: Organisation der Strategischen Planung. Heidelberg: Physica. 1985
- Lorenz, G.: Größere Flexibilität durch Innovation. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 37. Jg. 1985. Nr. 2. S. 138-143
- Lorsch, J.W./Lawrence, P.R.: The Diagnosis of Organizational Problems. In: Margulies, N./Raia, A.P.: Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York: Mc Graw-Hill. 1972. S. 218-228
- Lorsch, J.W./Lawrence, P.R.: Die Diagnose von Organisationsproblemen. In: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Klett. 1975. S. 389-401

- Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt: Suhrkamp. 1973
- Luhr, R.: Diagnostik des Führungsverhaltens. Frankfurt: Lang. 1984
- Lutz, R.: Das verhaltensdiagnostische Interview. Stuttgart: Kohlhammer. 1978
- Lürzer, R.: Marktveränderungen in der Versicherungswirtschaft. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft an der HSG. 1986
- Lynch, C.H./Rock, R.H.: Human Resources Planning. In: Albert, K.J. (Hg.): Handbook of Business Problem Solving. New York: Mc Graw-Hill. 1980. S.(5)3-11
- Macharzina, K./Engelhard, J.: Bildungsbedarf im Internationalen Management. In: Die Betriebswirtschaft. 47. Jg. 1987. Nr. 2. S. 191-211
- Macharzina, K./Oechsler, W.A. (Hg.): Personalmanagement. Bd. 1: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation. Wiesbaden: Gabler. 1977
- Mac Kinnon, D.W.: An Overview of Assessment Centers. Technical Report No. 1. Center for Creative Leadership. University of California (Berkeley). 1975
- Majchrzak, A.: Methods for policy research. Beverly Hills: Sage (Applied Social Research Methods Series, Bd. 3). 1986 (2. Aufl.)
- Makin, P./Robertson, J.: Selecting the best selection techniques. In: Personnel Management (London). November 1986. S. 38-40
- Malagoli, M.: Probleme der Kostenremanenz in Theorie und Praxis. St. Gallen: o.V. (Diss. HSG). 1985
- Malik, F. (Hg.): Praxis des Systemorientierten Managements. Bern: Haupt. 1979
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern: Haupt. 1984
- Mann, G./Pugell, B.: Die Problematik der traditionellen Personalkostenrechnung. In: Die Betriebswirtschaft. 45. Jg. 1985. Nr. 6. S. 657-665
- March, J.G./Simon, H.A.: Organizations. New York: Wiley. 1958
- Margerison, C.: How Chief Executives Succeed. In: Human Resource Development. West Yorkshire (GB): MCB Publications. 4. Jg. 1980. Nr. 5. S. 1-32
- Margulies, N./Raia, A.P.: Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York: Mc Graw-Hill. 1972
- Marr, R.: Fluktuation. In: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart. 1975. Sp. 845-855
- Martinko, M.J./Gardner, W.L.: Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. In: Academy of Management Review. 10. Jg. 1985. Nr. 4. S. 676-695
- Matenaar, D.: Organisationskultur und organisatorische Gestaltung. Berlin: Duncker & Humblot. 1983
- Mayer, A. (Hg.): Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel. 1978
- Mayer, A./Herwig, B. (Hg.): Betriebspsychologie. Handbuch der Psychologie. Bd. 9. Göttingen: Hogrefe. 1970 (2. Aufl.)
- Mayntz, R.: Soziologie der Organisation. Hamburg: Rowohlt. 1968 (3. Aufl.)

- Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 1971 (2. Aufl.). (Neue Wissenschaftliche Bibliothek. Bd. 27)
- Mayntz, R./Ziegler, R.: Soziologie der Organisation. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 9 (Organisation, Militär). Stuttgart: Enke (DTV). 1977
- Mc Call, M.W./Lombardo, M.M.: Manager heute - keine Chance für Karrieristen. In: Psychologie heute. 10. Jg. Mai 1983. S. 29-33
- McCanna, W.F./Compte, T.E.: The CEO Succession Dilemma: How Boards Funktion in Turnover at the Top. In: Business Horizons. 29. Jg. 1986. Nr. 1. S. 17-22
- McGrath, J.E.: Toward a "theory of method" for research on organizations. In: Cooper, W.W./Leavitt, H.J./Shelly, M.W. (Hg.): New Perspectives in Organization Research. New York: Wiley. 1984. S. 533-556
- Mc Gregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill. 1960
- Mc Gregor, D.: Theory X and Theory Y (Erstveröffentlichung 1960). In: Pugh, D.S. (Hg.): Organization Theory. Harmondsworth (GB): Penguin. 1977 (6. Aufl.). S. 305-323
- Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 37. Jg. 1985. Nr. 2. S. 121-137
- Meinders, W.: Fluktuationsanalyse auch heute. In: Personalführung (DGFP). 1988. Nr. 1/2. S. 77-82
- Mellinger, B.: Beurteilung durch Untergebene? Ein Vorschlag zur Praxis Innerer Führung. In: Truppenpraxis. 25. Jg. 1981. Nr. 11. S. 848-851
- Menzl, A./Nauer, E.: Das Funktionendiagramm. Bern: Haupt. 1974 (2. Aufl.)
- Merton, R.K.: The self-fulfilling prophecy. In: Antioch Review. 8. Jg. 1948. S. 193-210
- Mesarovic, M.D. (Hg.): Views on General Systems Theory. New York: Wiley. 1964
- Meyer, C.: Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme. Stuttgart: Poeschel. 1976
- Miles, R.E.: Theories of Management. New York: McGraw-Hill. 1975
- Miles, R.E./Snow, C.C.: Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill. 1978
- Miles, R.E./Snow, C.C.: Fit, Failure and the Hall of Fame. In: Carroll, G./Vogel, D. (Ed.): Strategy and Organization. Boston (Mass.): Pitman. 1984. S. 1-19
- Miles, R.E./Snow, C.C.: Designing Strategic Human Resources Systems. In: Organizational Dynamics. 13. Jg. Summer 1984. S. 36-52 (Reprint No. 460. Institute of Industrial Relations. University of California. 1985)
- Miles, R.E./Snow, C.C.: Unternehmensstrategien. Hamburg: McGraw-Hill. 1986
- Miles, R.E./Snow, C.C.: Organizations: New Concepts for New Forms. In: California Management Review. 28. Jg. 1986. Nr. 3. S. 62-73
- Miles, R.E./Snow, C.C./Pfeffer, J.: Organization-Environment: Concepts and Issues. In: Industrial Relations. 13. Jg. 1974. Nr. 3. S. 244-264
- Miller, D.: Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis. In: Strategic Management Journal. 7. Jg. 1986. S. 233-249



- Miller, D.: Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. In: Academy of Management Journal. 30. Jg. 1987. Nr. 1. S. 7-32
- Miller, D.: The Genesis of Configuration. In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987. Nr. 4. S. 686-701
- Miller, D./Dröge, C.: Psychological and Traditional Determinants of Structure. In: Administrative Science Quarterly. 31. Jg. 1986. S. 539-560
- Miller, D./Friesen, P.H.: Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes. In: The Journal of Management Studies (Oxford). 14. Jg. October 1977. S. 253-280
- Miller, D./Friesen, P.H.: Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle. In: Organization Studies, 4. Jg. 1983. Nr. 4. S. 339-356
- Miller, E.L./Burack, E.H./Albrecht, M.H. (Hg.): Management of human resources. Englewood Cliffs (N.J.). 1980
- Miller, K.I./Monge, P.R.: Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review. In: Academy of Management Journal. 29. Jg. 1986. Nr. 4. S. 727-753
- Miller, P. McC./Wilson, M.J.: A Dictionary of Social Science Methods. Chichester: Wiley. 1983
- Mills, D.Q.: Planning with people in mind. In: Harvard Business Review. 63. Jg. 1985. Nr. 4. S.97-105
- Mills, P.K.: Managing Service Industries. Cambridge (Mass.): Ballinger. 1986
- Mintzberg, H.: The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. 1973
- Mintzberg, H.: Strategy making in three modes. In: California Management Review. 16. Jg. Nr. 2. 1973. S. 44-58
- Mintzberg, H.: The manager's job: folklore and fact. In: Harvard Business Review. 53. Jg. 1975. Nr. 4. S. 49-61
- Mintzberg, H.: The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1979
- Mintzberg, H.: The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. In: California Management Review. 30. Jg. Fall 1987. Nr. 1. S. 11-24
- Mintzberg, H.: The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. In: California Management Review. 30. Jg. Fall 1987. Nr. 1. S. 25-32
- Mintzberg, H.: Crafting strategy. In: Harvard Business Review. 65. Jg. 1987. Nr. 4. S. 66-75
- Mirvis, P.H./Seashore, S.E.: Being Ethical in Organizational Research. In: American Psychologist. 34. Jg. 1979. Nr. 9. S. 766-780
- Mitchel, J.: Assessment center validity: A longitudinal study. In: Journal of Applied Psychology. 60. Jg. 1975. S. 573-579
- Mitchell, T.R.: An Evaluation of the Validity of Correlational Research Conducted in Organizations. In: Academy of Management Review. 10. Jg. 1985. Nr. 2. S. 192-205
- Moreno, J.L.: Die Grundlagen der Soziometrie. Opladen: Westdeutscher Verlag. 1974 (deutsche Erstveröffentlichung 1954)
- Morgan, G.: Beyond Method: Strategies for Social Research. Beverly Hills: Sage. 1983
- Morgan, G.: Images of Organization. Beverly Hills: Sage. 1986

- Moses, J.L./Byham, W.C.: Applying the Assessment Center Method. New York: Pergamon. 1977
- Mowday, R.T./Steers, R.M. (Hg.): Research in Organizations: Issues and Controversies. Santa Monica (CA): Goodyear. 1979
- Möller, H.P.: Bilanzkennzahlen und Ertragsrisiken des Kapitalmarktes. Stuttgart: Poeschel. 1986
- Möser, M.: Funktionsbewertung. Zürich: Industrielle Organisation. 1984
- Müller, M.M.: Leistungsbewertung von Führungskräften. Bern: Haupt. 1974
- Müller, R.A.: Demografische Leitplanken für den Arbeitsmarkt. In: Die Volkswirtschaft. 61. Jg. 1988. Nr. 1. S. 15-16
- Müller, W.R.: Kaderentwicklung und Karriereplanung. Bern: Huber. 1971
- Müller, W.R.: Führung und Identität. Bern: Haupt. 1984
- Müller-Schwarz, J./Schnappauf, D.: Imageanalyse - Ausgangspunkt für OE-Massnahmen. In: Organisationsentwicklung. 4. Jg. 1985. Nr. 1. S. 1-11
- Nachreiner, F.: Die Messung des Führungsverhaltens: Zur Validität von Fragebogen zur Beschreibung des Vorge-setztenverhaltens. Bern: Huber. 1978
- Nadler, D.A.: Feedback and organization development: Using data-based methods. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1977
- Nagel, K.: Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Landsberg: Moderne Industrie. 1986
- Nagel, R.: Soziale Herkunft von Führungskräften. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1848-1856
- Nahavandi, A./Malekzadeh, A.R.: Acculturation in Mergers and Acquisitions. In: Academy of Management Review. 13. Jg. 1988. Nr. 1. S. 79-90
- Naisbitt, J.: Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner. 1982
- Neisser, U.: Kognition und Wirklichkeit. Stuttgart: Klett. 1979
- Netta, F.: Praktische Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel. 1982. S. 149-164
- Neubauer, R.: Die Assessment Center Technik: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl. In: Neubauer, R./Rosenstiel L.v. (Hg.): Handbuch der Angewandten Psychologie. Bd. 1 (Arbeit und Organisation). München. 1980. S. 122-158
- Neubauer, R./Rosenstiel L. von (Hg.): Handbuch der Angewandten Psychologie. Bd. 1 (Arbeit und Organisation). München. 1980
- Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer. 1974
- Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer. 1974
- Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: 1976
- Neuberger, O.: Motivation und Zufriedenheit. In: Mayer, A. (Hg.): Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel. 1978.S. 201-235
- Neuberger, O.: Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima. In: Neubauer, R./Rosenstiel, L. von (Hg.): Handbuch für Angewandte Psychologie. Bd. I. München. 1980. S. 847-868

- Neuberger, O.: Führen als widersprüchliches Handeln. In: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 27. Jg. 1983. Nr. 1. S. 22-32
- Neuberger, O.: Führung. Stuttgart: Enke. 1984
- Neuberger, O.: Unternehmenskultur und Führung. Augsburg: o.V. (Universität). 1985
- Neuberger, O.: Arbeit: Begriff - Gestaltung - Motivation - Zufriedenheit. Stuttgart: Enke. 1985
- Neuberger, O.: Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude oder Euphorie im Unglück? In: Die Betriebswirtschaft. 45. Jg. 1985. Nr. 2. S. 184-206
- Neuberger, O./Allerbeck, M.: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber. 1978
- Neuberger, O./Kompa, A.: Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim: Beltz. 1987
- Nieder, P.: Führung in Organisationen. In: Hoyos, C. Graf (Hg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. München. 1980. S. 194-208
- Nieder, P.: Fehlzeiten und Fluktuation als Signale für die Unternehmensführung. In: Stoll, F. (Hg.): Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. XIII. Anwendungen im Berufs- leben. Zürich: Kindler. 1981. S. 341-359
- Nieder, P.: Gruppen-Feedback-Analyse. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 55. Jg. 1986. S. 263-266
- Niederfeichtner, F.: Auswahl von Führungskräften. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 82-90
- Nkomo, S.M.: Human Resource Planning and Organization Performance: An Explorative Analysis. In: Strategic Management Journal. 8. Jg. 1987. S. 387-392
- Noelle, E.: Umfragen in der Massengesellschaft. Reinbek: Rowohlt. 1976 (7. Aufl.)
- Norburn, D.: Gogos, Yoyos and Dodos: Company Directors and Industry Performance. In: Strategic Management Journal. 7. Jg. 1986. S. 101-117
- Nordmann, A.: Zielsetzungen der schweizerischen Maschinenindustrie: Eine empirische Erhebung. Bern: Haupt. 1974
- Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart: Poeschel. 1932
- Norton, S.D.: The Assessment Center Process And Content Validity: A Reply to Dreher and Sackett. In: Academy of Managemet Review. 6. Jg. 1981. Nr. 4. S. 561-566 Nötzli, I.M.: A View of Japanese Management, especially Management Development in Large Business Enterprises. Zürich: Schulthess. 1982
- Nutt, P.C.: Identifying and Appraising how Managers install Strategy. In: Strategic Management Journal. 8. Jg. 1987. S. 1-14
- Ochsner, M.: Der Lerntransfer bei der Ausbildung von Führungskräften am Beispiel der Schulung in Wertanalyse. Lenzburg: Kroner. 1975
- Odiome, G.S.: Strategic Management of Human Resources. San Francisco: Jossey-Bass. 1985
- Ohl, B./Reuter, H.-J.: Anwendung und Erfahrungen mit einem objektiven und einem subjektiven Erhebungsverfahren. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 41. Jg. 1987. Nr. 2. S. 88-94
- Ohmae, K.: The Mind of the Strategist: Business Planning for Competitive Advantage. Harmondsworth (GB): Penguin. 1985

- Ohmann, O.A.: Leitsterne. In: Harvard Manager. 3. Jg. 1981. Nr. 3. S. 7-17 (englische Entveröffentlichung 1955)
- Oldendorff, A.: Sozialpsychologie im Industriebetrieb. Köln: Bachem. 1970
- Ondrack, D.A.: Entgeltsysteme als Motivationsinstrument. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 210-231
- Opgenoorth, W.P.: Informationsbedarf in der Personalführung - Die Mitarbeiterbefragung als Instrument in unterschiedlichen Problemfeldern. In: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985. S. 169-231
- Opp, K.-D.: Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 47-71
- Osborn, R.N./Hunt, J.G.: Environment and Organizational Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly. 19. Jg. 1974. Nr. 2. S. 231-246
- Osgood, C.E./Suci, G.J./Tannenbaum, P.H.: The Measurement of Meaning. Urbana: University of Illinois Press. 1971 (8. Aufl.)
- Oster, D.: Management Development. In: Management-Enzyklopädie. Bd. 4. München: Moderne Industrie. 1971. S. 360-379
- Osterloh, M.: Zum Begriff des Handelsspielraums in der Organisations- und Führungstheorie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 37. Jg. 1985. Nr. 4. S. 291-310
- O'Toole, J.: Employee Practices at the Best Managed Companies. In: California Management Review. 28. Jg. Fall 1985. Nr. 1. S. 35-66
- Ott, B.: Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität. In: Zeitschrift für Organisation. 50. Jg. 1981. Nr. 6. S. 313-320
- Ouchi, W.G.: Theory Z. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1981
- Ouchi, W.G./Jaeger, A.M.: Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. In: Academy of Management Review. 3. Jg. 1978. S. 305-314
- Paine, F./Anderson, C.: Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness. In: Journal of Management Studies. 14. Jg. 1977. S. 147-158
- Palazzoli, M.S./Anolli, L./Di Blasio, P./Giossi, L./Pisano, I./Ricci, C./Sacchi, M./Ugazio, V.: Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta. 1984
- Pascale, R.: The Paradox of "Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization. In: California Management Review. 27. Jg. Winter 1985. Nr. 2. S. 26-41
- Pascale, R./Athos, A.: The Art of Japanese Management. New York: Simon & Schuster. 1981
- Paul, H.: Unternehmungsentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem. Frankfurt: Lang. 1985
- Payne, R./Pugh, D.S.: Organizational Structure and Climate. In: Dunnette, M.D. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Mc Nally. 1976. S. 1125-1175
- Pearce, J.A./Robinson, R.B.: A Measure of CEO Social Power in Strategic Decision-Making. In: Strategic Management Journal. 8. Jg. 1987. S. 297-304
- Perlit, M./Löbler, H.: Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 55. Jg. 1985. Nr. 5. S. 424-450

- Perrow, C.: Das Management von Systemen und Technologien mit hohem Risikopotential. In: GDI-Impuls, 2. Jg. 1984. Nr. 2. S. 55-68
- Perry, L.T.: Merging Successfully: Sending the "Right" Signals. In: Sloan Management Review. 28. Jg. Spring 1986. S. 47-57
- Peter-Heinrich, U.: Organisationsstruktur amerikanischer Geschäftsbanken. Wien: Service. 1985
- Peters, M.: Sozialbilanzen: Gesellschaftsbezogene Unternehmensberichterstattung. Bern: Schweizerische Volksbank. 1979 (Die Orientierung. Nr. 73)
- Peters, T.J.: Effektives Führungsverhalten. In: Harvard Manager, 2. Jg. 1980. Nr. 4. S. 96-103
- Peters, T.J.: Thriving on Chaos. New York: Knopf. 1987
- Peters, T.J./Austin, N.: A Passion for Excellence. New York: Random House. 1985
- Peters, T.J./Waterman, R.H.: In Search of Excellence. New York: Harper & Row. 1982
- Peters, T.J./Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg am Lech: Moderne Industrie. 1983
- Petersen, D.: Erfolgstips für eine Organisationsanalyse. In: Management-Zeitschrift (Industrielle Organisation). 55. Jg. 1986. Nr. 9. S. 394-396
- Petrella, T./Block, P.: Diagnosing Conflict between Groups in Organizations. In: Weisbord, M.R.: Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1987. (10. Aufl.) S. 136-144.
- Pfeffer, J.: Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management. In: Leavitt, H.J./Pondy, L.R./Boje, D.M. (Hg.): Readings in Managerial Psychology. Chicago: University of Chicago Press. 1980 (3. Aufl.). S. 704-719
- Pfeffer, J.: Organizations and organization theory. Boston: Pitman. 1982
- Pfeffer, J.: Organizational Demography: Implications for Management. In: California Management Review. 28. Jg. Fall 1985. Nr. 1. S. 67-81
- Pfeffer, J./Davis-Blake, A.: Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach. In: Academy of Management Journal. 30. Jg. 1987. Nr. 3. S. 437-455
- Pfeffer, J./Salancik, G.R.: The external control of organizations. New York: Harper & Row. 1978
- Pfeiffer, D.K.: Organisationssoziologie. Stuttgart: Kohlhammer. 1976
- Pfeiffer, R.: Die vielgeschmähten Expertensysteme. In: Bulletin der Schweizer Psychologen. 7. Jg. 1986. Nr. 3. S. 79-92
- Picot, A.: Organisationsexperimente. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1481-1494
- Pinchot, G.: Intrapreneuring. New York: Harper & Row. 1985
- Pinder, C.C./Schroeder, K.G.: Time to proficiency following job transfers. In: Academy of Management Journal. 30. Jg. 1987. Nr. 2. S. 336-353
- Pitts, R.A./Snow, C.C.: Strategies for Competitive Success. New York: Wiley. 1986
- Plaschka, G.: Unternehmererfolg. Wien: Service. 1986

- Poensgen, O.H./Marx, M.: Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichsorganisation in der Praxis. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 52. Jg. 1982. Nr. 3. S. 238-249
- Pohl, H.-J.: Grundlagen der Organisationsforschung. Bremen: Hochschule für Wirtschaft. 1981
- Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./Dandridge, T.C.: Organizational Symbolism. Greenwich (Conn.): JAI Press. 1983
- Popper, K.: Logik der Forschung. Tübingen: Mohr. 1976 (6. Aufl.)
- Porras, J.I.: Stream Analysis. Reading (Mass.): AddisonWesley. 1987
- Porter, L.W.: Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level. In: Journal of Applied Psychology. 46. Jg. 1962. S. 375-384
- Porter, L.W./Lawler, E.E.: The effects of 'tall' versus 'flat' organization structures on managerial job satisfaction. In: Personnel Psychology. 17. Jg. 1964. S. 135-148
- Porter, L.W./Lawler, E.E./Hackman, J.R.: Behavior in Organizations. New York. 1975
- Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt: Campus. 1985
- Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt: Campus. 1986 (3. Aufl.)
- Porter, M. E.(Hg.): Competition in Global Industries. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 1986
- Porter, M.E.: From competitive advantage to corporate strategy. In: Harvard Business Review. 65. Jg. 1987. Nr. 3. S. 43-59
- Porter, M.E.: Diversifikation - Konzerne ohne Konzept. In: Harvard Manager. 9. Jg. 1987. Nr. 4. S. 30-49
- Potthoff, E./Trescher, K.: Controlling in der Personalwirtschaft. Berlin: de Gruyter. 1986
- Price, J.L.: Handbook of Organizational Measurement. Lexington (Mass.): Heath. 1972
- Probst, G.J.B.: Variationen zum Thema Management-Philosophie. In: Die Unternehmung. 37. Jg. 1983. Nr. 4. S. 322-332
- Probst, G.J.B.: Die Entwicklung zu modernen systemorientierten Organisationsmodellen. In: Ulrich, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Unternehmungsorganisation. Bern: Haupt. 1985. S. 53-64
- Probst, G.J.B.: Selbst-Organisation. Berlin: Parey. 1987
- Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hg.): Integriertes Management. Bern: Haupt. 1985
- Psychologie heute (Hg.): Unternehmerisches Handeln. Sonderdruck aus "Psychologie heute". Weinheim: Beltz. 1977
- Pugh, D.S. (Hg.): Organization Theory. Harmondsworth (GB): Penguin. 1977 (6. Aufl.)
- Pugh, D.S.: The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form? In: Hackman, J.R. et al. (Hg.): Perspectives on Behavior in Organizations. New York: Mc Graw-Hill. 1977. S. 193-206
- Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft. München: Hanser. 1980
- Puppe, F.: Einführung in Expertensysteme. Berlin: Springer. 1988

- Pümpin, C.: Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, Bern: Schweizerische Volksbank. 1980 (1. Aufl./Die Orientierung. Nr. 76)
- Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, Bern: Haupt. 1983 (2. Aufl.)
- Pümpin, C.: Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. In: GDI-Impuls. 2. Jg. 1984. Nr. 2. S. 19-30
- Pümpin, C./Geilinger, U.W.: Strategische Führung, Bern: Schweizerische Volksbank. 1988 (2. überarb. Aufl./Die Orientierung. Nr. 76)
- Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A.: Unternehmenskultur, Bern: Schweizerische Volksbank. 1985 (Die Orientierung. Nr. 85)
- Quinn, J.B.: Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood (Ill.): Irwin. 1980
- Quinn, R.E./Cameron, K.: Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. In: Management Science. 29. Jg. 1983. Nr. 1. S. 33-51
- Radke, M.: Die Grosse Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, München: Moderne Industrie/VDI. 1982
- Raelin, J.A./Sholl, C.K./Leonard, D.: Why Professionals Turn Sour and What To Do. In: Personnel (AMA). 62. Jg. 1985. Nr. 10. S. 28-41
- Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (UTB). 1974
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hg.): Strategisches Marketing, Stuttgart: Poeschel. 1985
- Randell, G.A.: Management Selection and Recruitment. In: Taylor, B./Lippitt, G.L. (Hg.): Management Development and Training Handbook, London: Mc Graw-Hill. 1975. S. 84-98
- Rapoport, R.N.: Three Dilemmas in Action Research. In: Human Relations. 23. Jg. 1970. Nr. 6. S. 499-513
- Rapoport, R.N.: Drei Probleme der Aktionsforschung. In: Gruppendynamik. 3. Jg. 1972. Nr. 1. S. 44-61 (deutsche Uebersetzung von 1970)
- Reber, G. (Hg.): Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 4, Stuttgart: Poeschel. 1977 (Vorträge der wissenschaftlichen Tagung des Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. 1976. Linz)
- Reber, G. (Hg.): Macht in Organisationen, Stuttgart: Poeschel. 1980 (Tagungsbericht der Kommission Wissen- schaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. 1979. Wien)
- Reber, G.: Führungsforschung, Inhalte und Methoden. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 397-411
- REFA (Hg.): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Bd. 4: Anforderungsermittlung. München: Hanser. 1973
- REFA (Hg.): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Bd. 5: Lohndifferenzierung. München: Hanser. 1974
- Rehkugler, H.: Kennzahlen im Personal- und Sozialwesen. In: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart. 1975. Sp. 1106-1112
- Reich, R.B./Donahue, J.D.: Lessons from the Chrysler Bailout. In: California Management Review. 27. Jg. Summer 1985. Nr. 4. S. 157-183

- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen. München: Vahlen. 1985
- Reinecke, P.: Vorgesetztenbeurteilung: Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung. Köln: Heymanns. 1983
- Reinecker, H.: Einzelfallanalyse. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 277-291
- Reiss, M.: Diagnosis in Management: A Comparative Analysis of Approaches to Management Integration. In: Management International Review. 27. Jg. 1987. Nr. 1. S. 67-79
- Reiss, M.: Aufbau- und ablauforientierte Heuristiken organisatorischer Gestaltung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 1. S. 32-52
- Remer, A.: Personalmanagement. Berlin: de Gruyter. 1978
- Reutner, F.: Determinanten des Unternehmenserfolges. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 57. Jg. 1987. Nr. 8. S.747-762
- Revers, W.J.: Die historische Relativität wissenschaftlicher Methoden - eine wissenschaftshistorische Kritik. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 72-85
- Rich, A.: Sozialethik im Industriezeitalter, II. Teil: Wirtschaftsethik. 1. Buch (Vorlesungs-Nachschrift. Wintersemester 1974/75). Zürich: Institut für Sozialethik der Universität. o.J.
- Riekhof, H.-C.: Personalentwicklung als Führungsaufgabe. In: Personal, 37. Jg. 1985. Nr. 5. S. 186-190
- Riekhof, H.-C. (Hg.): Strategien der Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler. 1986
- Risak, J.: Einführung und Entwicklung der Personalplanung. Wien: Linde. 1981
- Roberts, K.J.: How to Define Your Market Segment. In: Long Range Planning. 19. Jg. 1986. Nr. 4. S. 53-58
- Robinson, J.R./Athanasiou, R./Head, R.B.: Meanings of occupational attitudes and occupational characteristics. o.O.: Survey Research Center, Institute of Social Research. 1973 (5. Aufl.)
- Rogghmann, K.: Dogmatismus und Autoritarismus. Meisenheim am Glan: Hain. 1966
- Rohmert, W./Landau, K.: Das Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET): Handbuch. Bern: Huber. 1979
- Rohmert, W./Landau, K.: Das Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET): Merkmalsheft. Bern: Huber. 1979
- Rohmert, W./Rutenfranz, J./Luczak, H. (Hg.): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen: Forschungsbericht für den Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung. Bonn: o.V. 1975
- Rosenstiel, L. v.: Bedürfnisbefriedigung und Organisationsstruktur. In: Macharzina, K./Oechsler, W.A. (Hg.): Personalmanagement, Bd. 1: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation. Wiesbaden: Gabler. 1977. S. 231-246
- Rosenstiel, L. v.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel. 1980
- Rosenstiel, L. v.: Wertwandel und Führungsnachwuchs. In: Personalführung. Düsseldorf (Deutsche Gesellschaft für Personalführung). 1983. Nr. 11. S. 214-220



- Rosenstiel, L. v.: Messung des Betriebsklimas. In: Schuler, H./ Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1985. S. 25-44
- Rosenstiel, L. v.: Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen? In: Zeitschrift Führung + Organisation. 55. Jg. 1986. Nr. 2. S. 89-96
- Rosenstiel, L. v.: Das Betriebsklima: Zur Praxis der Diagnose und Intervention in Organisationen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 15. Jg. 1986. Nr. 2. S. 83-91
- Rosenstiel, L. v./Einsiedler, H.E.: Führung durch Geführte. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 982-997
- Rosenstiel, L. v./Stengel, M.: Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern: Huber. 1987
- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B.: Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer. 1975 (2. Aufl.)
- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B.: Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer. 1986 (6. veränderte Aufl.)
- Rosenstiel, L. v./Falkenberg, T./Hehn, W./Henschel, E./Warns, I.: Betriebsklima heute. Ludwigshafen: Kiehl. 1983 (2. Aufl.)
- Rosenthal, R.: Experimenter effects in behavioral research. New York: Appleton Century Crofts. 1976
- Rosenthal, R.: Meta-analytic procedures for social research. Beverly Hills: Sage (Applied Social Research Methods Series, Bd. 6). 1984
- Roth, E.: Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987 (2. Aufl.)
- Rothwell, R./Zegveld, W.: Reindustrialization and Technology. Armonk (N.Y.): Sharpe. 1985
- Rotter, J.B.: Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: Psychological Monographs. 80. Jg. 1966. Nr. 1 (Whole 609). S. 1-28
- Röthig, P.: Organisation und Personal: Perspektiven zukünftiger Zusammenarbeit. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 54. Jg. 1985. Nr. 3. S. 153-159
- Rumelt, R.P.: Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston (Mass.): HBS Press. 1986 (Erstveröffentlichung 1974)
- Rühli, E.: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. Bd. 1. Bern: Haupt. 1973 (1. Aufl.)
- Rühli, E.: Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 29. Jg. 1977. Nr. 11. S. 729-741
- Rühli, E.: Die Stellung des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 48. Jg. 1978. S. 263-276
- Rühli, E.: Unternehmenspolitik im Lichte der heutigen Herausforderungen. In: Die Unternehmung. 37. Jg. 1983. Nr. 2. S. 135-139
- Rühli, E.: Der 'Zürcher Ansatz' zu einer Führungslehre. In: Die Unternehmung. 38. Jg. 1984. Nr. 4. S. 347-357
- Rühli, E.: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. Bd. 1. Bern: Haupt. 1985 (2. Aufl.)
- Rühli, E.: Konzeptionelle Überlegungen zur marktorientierten Unternehmensführung. In: Rühli, E./Wehrli, H.P. (Hg.): Strategisches Marketing und Management. Bern: Haupt. 1986. S. 9-23

- Rühli, E.: Führungstechniken. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 671-680
- Rühli, E.: Das Corporate-Culture-Konzept als Herausforderung für die Führungslehre. In: Wunderer, R. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart: Poeschel. 1988 (2. ergänzte Aufl.) S. 293-306
- Rühli, E./Wehrli, H.P. (Hg.): Strategisches Marketing und Management. Bern: Haupt. 1986
- Rühli, E./Wehrli, H.P.: Marktorientierte strategische Führung. In: Wirtschaftsstudium. 16. Jg. 1987. Nr. 10. S. 512-517
- Rütter, H.: Die Wertschöpfung von Unternehmen und Wirtschaftszweigen in der Schweiz. Zürich: Schulthess (Diss.). 1986
- Saager, H./Speck, K./Steiner, J./Steiner, W.: Who Owns Whom: Der Schweizerische Beteiligungsatlas. Zürich: Bär. 1985 (Ausgabe 1985)
- Saager, H./Speck, K./Steiner, J./Steiner, W.: Who Owns Whom: Der Schweizerische Beteiligungsatlas. Zürich: Bär. 1987 (Ausgabe 1987)
- Sackett, P.R./Dreher, G.F.: Constructs and Assessment Center Dimensions: Some Troubling Empirical Findings. In: Journal of Applied Psychology. 67. Jg. 1982. Nr. 4. S. 401-410
- Sackmann, S.: Organisationskultur: Die unsichtbare Einfluss grösse. In: Gruppendynamik. 14. Jg. 1983. S. 393-406
- Sahm, A.: Was Führungskräfte heute zur Leistung motiviert. Kissing. 1981
- Sanders, P.: Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research. In: Academy of Management Review. 7. Jg. 1982. Nr. 3. S. 353-360
- Sathe, V.: Culture and Related Corporate Realities. Homewood (Ill.): Irwin. 1985
- Schaper, M.: Gesamtbetriebliche Produktivität. Zürich: Industrielle Organisation. 1984
- Scharfenkamp, N.: Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg. Berlin: de Gruyter. 1987
- Schauenberg, B.: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung - Phänomenologie. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 2066-2072
- Scheer, A.-W.: CIM: Der computergesteuerte Industriebetrieb. Berlin: Springer. 1987 (2. Aufl.)
- Scheer, L.: Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Wien: Arbeitsgemeinschaft für Lebensniveauvergleiche. 1974
- Schein, E.H.: Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1978
- Schein, E.H.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review. 26. Jg. Winter 1984. S. 3-16
- Schein, E.H.: Soll und kann man eine Organisations-Kultur verändern? In: GDI-Impuls. 2. Jg. 1984. Nr. 2. S. 31-43
- Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 1985
- Scheuss, R.-W.: Strategische Anpassung der Unternehmung. Zürich: o.V. (Diss. HSG). 1985

- Schildmayer, R.: Nachfolgeplanung - ein Instrument zur Führungskräfte-Entwicklung und Potentialerhebung. In: Organisationsentwicklung, 5. Jg. 1986. Nr. 4. S. 15-23
- Schiller, W.: Der Einfluss der Technologie auf die Organisation industrieller Unternehmen, Bern: Haupt. 1973 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 9)
- Schmid, E.: Key-People-Analysis: Ein Mittel zur strategischen Unternehmensführung. In: Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen. Thun: Ott. 1985. S. 215-260
- Schmid, F.W.: Management-Tests als moderne Hilfsmittel für die Auslese und Beratung der Führungskräfte. In: Buchholz, R./Maier, K.-H. (Hg.): Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung. München. 1970. S. 233-271
- Schmid, M.: Revitalisierung bürokratischer Unternehmen. München: o.V. (Diss.). 1986
- Schmidt, G.: Organisation - Methode und Technik. Giessen: Schmidt. 1975
- Schmidt, G.: Organisationsanalyse: Ist-Kritik als Stufe des Organisationsprozesses. In: Grochla, E. (Hg.): Elemente der organisatorischen Gestaltung. Reinbek: Rowohlt. 1978. S. 341-359
- Schmidt, G.: Erhebungstechniken. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 660-672
- Schmidt, H. (Hg.): Humanvermögensrechnung. Berlin: de Gruyter. 1982
- Schmidt, W.H./Tannenbaum, R.: Management of Differences. In: Weisbord, M.R.: Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading (Mass.): Addison- Wesley. 1987. (10. Aufl.) S. 124-135.
- Schmidtchen, G.: Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit. In: Stoll, F. (Hg.): Psychologie des 20. Jhd. Bd. 13. Zürich: Kindler. 1981. S. 218-257
- Schmidtmeyer, H.-W./Stilb, J.: Problemorientierte Weiterbildung: Ein Beitrag aus der Praxis. In: Harvard Manager, 6. Jg. 1984. Nr. 2. S. 20-29
- Schmitz-Dräger, R.: Management und Ethik. In: IBM Nachrichten, 34. Jg. 1984. Heft 274. S. 13-19
- Schneevogt, I.: Die innerbetriebliche Meinungsumfrage als Führungsinstrument. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1985. S. 171-178
- Schneewind, K.A./Schröder, G./Cattell, R.B.: Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16 PF): Testmanual. Bern: Huber. 1983
- Schneider, H.-J.: Gewinnbeteiligung als Führungsinstrument. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1042-1048
- Schneider, H./Muthesius, P. (Hg.): Bankmitarbeiter und die neuen Informationstechniken. Frankfurt. 1986. S. 205-215
- Schneider, C.E./Beatty, R.W./McEvoy, G.M. (Hg.): Personnel /Human Resource Management Today. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1986 (2. Aufl.)
- Schnyder von Wartensee, R.: Punktfreie Arbeitsbewertung von Angestellten-Tätigkeiten in Industrie und Verwaltung. Bern: Haupt. 1974
- Schoeffler, S./Buzzell, R.D./Heany, D.F.: Impact of strategic planning on profit performance. In: Harvard Business Review, 52. Jg. 1974. Nr. 2. S. 137-145

- Schoenfeld, H.-M.: Die Rechnungslegung über das betriebliche "Human-Vermögen". In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26. Jg. 1974, Nr. 1. S. 1-33
- Scholl, R.W.: Career Lines and Employment Stability. In: Academy of Management Journal, 26. Jg. 1983, Nr. 1. S. 86-103
- Scholz, C.: Strategisches Management. Berlin: De Gruyter. 1987
- Schöbitz, E.: Die Rekrutierung von Führungsnachwuchs bei Banken. Zürich: ADAG (Diss. HSG). 1987
- Schreyögg, G.: Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. Bern: Haupt. 1978
- Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie. Berlin: de Gruyter. 1984
- Schreyögg, G.: Verschlüsselte Botschaften: Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 56. Jg. 1987, Nr. 3. S. 151-158
- Schuhmacher, B.: Handbuch: Führungsgrundsätze und Führungshilfen entwickeln und einführen. München: Moderne Industrie. 1985
- Schuler, H.: Beurteilen als Messen und als Interpretieren. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel. 1982. S. 83-100
- Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel. 1982
- Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1985
- Schuler, H./Stehle, W.: Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderungen für die Zukunft. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1985. S. 133-138
- Schuler, H./Stehle, W.: Biografische Fragebogen als Methode der Personalauswahl. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1986
- Schuler, H./Stehle, W.: Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. 1987
- Schultzendorff, D.v.: Fremdmanager in Familienunternehmen. St. Gallen: o.V. (Diss. HSG). 1985
- Schulz, C./Schuler, H./Stehle, W.: Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart. 1985. S. 126-132
- Schuster, L./Widmer, A.W.: Theorie und Praxis der Unternehmungskultur. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 53. Jg. 1984, Nr. 8. S. 489-493
- Schwaninger, M.: Management-Entwicklung: Ansätze und Erfahrungen. In: Die Unternehmung, 38. Jg. 1984, Nr. 3. S. 231-243
- Schwarz, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe. München: Moderne Industrie. 1977 (8. Aufl.)
- Schweitzer, M.: Analytische Organisationsforschung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 1525-1533
- Schweizerische Bankgesellschaft (Hg.): Die Schweizer Wirtschaft 1946-1986. Zürich: SBG. 1987
- Schweizerische Gesellschaft für Psychologie (Hg.): Ethische Richtlinien. In: Schweizerische Zeitschrift für Psychologie und ihre Anwendungen, 34. Jg. 1975, Nr. 4. S. 362-366

- Schweizerische Handelszeitung (Hg.): Die grössten Unternehmen in der Schweiz; SHZ-Liste 1985. Zürich: SHZ. 1985
- Schweizerische Handelszeitung (Hg.): Die grössten Unternehmen in der Schweiz; SHZ-Liste 1986. Zürich: SHZ. 1986
- Schweizerische Handelszeitung (Hg.): Die grössten Unternehmen in der Schweiz; SHZ-Liste 1987. Zürich: SHZ. 1987
- Scope (Hg.): Das psychologische Klima der Schweiz. Luzern: Scope. 1982
- Scott, K.D./Taylor, G.S.: An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a metaanalysis. In: Academy of Management Journal, 28. Jg. 1985. Nr. 3. S. 599-612
- Scott, W.R.: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt: Campus. 1986
- Seeger, J.A.: Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix: Research Note and Communication. In: Strategic Management Journal. 5. Jg. 1984. S. 93-97
- Segesser, W.: Leistungsstandards für Führungskräfte. Bern: Haupt. 1970 (2. Aufl.)
- Seidel, E.: Die Unterscheidung von Führungs- und Leitungsanteilen an der Vorgesetzten-tätigkeit. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 36. Jg. 1984. Nr. 5. S. 460-469
- Seidel, E.: Indikatoren der Organisationseffizienz. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 56. Jg. 1987. Nr. 3. S. 172-178
- Seidel, E.: Unternehmenskultur: Warnung vor der Selbstzerstörung eines Konzeptes. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 56. Jg. 1987. Nr. 5. S. 295-300
- Seidel, E./Redel, W.: Organisation der obersten Unternehmensleitung. In: Wirtschaftsstudium. 16. Jg. 1987. Nr. 3. S. 131-136
- Seifert, K.H.: Indikatoren zur quantitativ-vergleichenden Organisationsforschung: Eine Dokumentation von Messinstrumenten. Speyer: o.V. (Speyerer Forschungsberichte, Band 1 und 2). 1978
- Seitz, J./Wottawa, H.: Möglichkeiten und Grenzen von Laborexperimenten in der Organisationsforschung. In: Wirtschaftsstudium. 13. Jg. 1984. Nr. 4. S. 166-171
- Selltiz, C./Jahoda, M./Deutsch, M./Cook, S.W.: Untersuchungsmethoden der Sozialforschung. Teil 1+2. Neuwied: Luchterhand. 1972
- Selltiz, C./Jahoda, M./Deutsch, M./Cook, S.W.: The Collection of Data by Observation. In: Margulies, N./Raia, A.P.: Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York: Mc Graw-Hill. 1972. S. 186-214
- Semmel, M.: Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht. Bern: Haupt. 1984
- Shepard, H.A.: Innovationshemmende und innovationsfördernde Organisation. In: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Klett. 1975. S. 458-467
- Sieben, G./Böing, W./Hafner, R.: Expertensysteme zur Bewertung ganzer Unternehmen? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 38. Jg. 1986. Nr. 6. S. 532-549
- Siegel, S.: Nichtparametrische statistische Methoden. Eschborn: Fachbuchhandlung für Psychologie. 1987 (3. Aufl.)
- Siebert, W.: Taschenbuch für Erfolgskontrolle der Personalarbeit: Mit Hilfe von Kennziffern. Heidelberg: Sauer. 1967

- Siegwart, H.: Kennzahlen für die Unternehmensführung. Bern: Haupt. 1987
- Siegwart, H./Overlack, J.: Langfristiger Erfolg durch Qualitätsstrategien. In: Harvard Manager. 8. Jg. 1986. Nr. 3. S. 64-69
- Siegwart, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Bern: Haupt. 1983
- Siemens AG (Hg.): Soziale Bewältigung der technologischen Entwicklung. München: Siemens AG. 1986
- Simon, D.: Schwache Signale. Wien: Service. 1986
- Simon, H.A.: Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. In: Academy of Management Executive. 1. Jg. February 1987. Nr. 1. S. 57-64
- Simons, H.W.: Persuasion. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1976
- Singh, J.V.: Risikobereitschaft bei Erfolgseinbussen. In: Die Betriebswirtschaft. 46. Jg. 1986. Nr. 6. S. 684-694
- Skinner, W.: Zwei amerikanische Karrieren. In: Harvard Manager. 8. Jg. 1986. Nr. 1. S. 7-11
- Smallwood, N./Folkman, J.: Why Employee Surveys Don't Always Work. In: Personnel (Saranac Lake). 64. Jg. 1987. Nr. 8. S. 20-28
- Smith, E.C.: Strategic Business Planning and Human Resources: Part I. In: Personnel Journal. 61. Jg. August 1982. S. 606-610
- Smith, P.C./Kendall, L.M./Hulin, C.L.: The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally. 1969
- Sorcher, M.: Predicting Executive Success. New York: John Wiley. 1985
- Spiegel, R. Freiherr v.: Personalpolitik in Banken unter Einfluss der neuen Technologien. In: Kolbeck, R.: Bankinnovationen. Frankfurt: Knapp. 1986. S. 57-83
- Sprüngli, R.K.: Evolution und Management. Bern: Haupt. 1981
- Staehele, W.H.: Kennzahlen im Personal- und Sozialwesen. In: Bierfelder, W. (Hg.): Das Personalwesen. Berlin: Schmidt. 1976. Sp. 845-856
- Staehele, W.H.: Management. München: Vahlen. 1980 (1. Aufl.)
- Staehele, W.H.: Management. München: Vahlen. 1987 (3. Aufl.)
- Staehele, W.H./Conrad, P.: Organisationsklima und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1607-1618
- Staerkle, R.: Konflikt-handhabung in Profit-Center- und Matrix-Organisation. In: Die Unternehmung. 32. Jg. 1978. Nr. 4. S. 393-411
- Staerkle, R.: Entwicklungstendenzen in Organisationslehre und -praxis. In: Die Unternehmung. 33. Jg. 1979. Nr. 4. S. 291-301
- Staerkle, R.: Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur. In: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hg.): Integriertes Management. Haupt: Bern. 1985. S. 529-553
- Staerkle, R./Perich, R.: Exzellenzfaktoren schweizerischer mittelgrosser Industrieunternehmen. In: Die Unternehmung. 41. Jg. 1987. Nr. 5. S. 315-326
- Staffelbach, B.: Strategisches Personalmanagement. Bern: Haupt. 1986

- Staffelbach, B.: Skizzen strategischer Personalpolitik. In: Management Forum. 6. Jg. 1986. S. 47-63
- Staffelbach, B.: Ethik und Management. In: Die Unternehmung. 41. Jg. 1987. Nr. 6. S. 458-479
- Staffelbach, B./Krusis-Randa, J.S.: Bedeutung und organisatorische Stellung des Personalwesens in Schweizerischen Unternehmen. Zürich: Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich. 1982
- Stapf, K.H.: Laboruntersuchungen. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 238-254
- Staudt, E.: Zur technisch-ökonomischen Bedingtheit des organisatorischen Wandels in Industrie und Verwaltung. In: Zeitschrift für Organisation. 49. Jg. 1980. Nr. 7. S. 365-367
- Staudt, E.: Die Führungsrolle der Personalplanung im technischen Wandel. In: Staudt, E. (Hg.): Das Management von Innovationen. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 1986. S. 398-411
- Staudt, E. (Hg.): Das Management von Innovationen. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 1986
- Staudt, E./Groeters, U./Hafkesbrink, J./Treichel, H.-R.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Berlin: Schmidt. 1985
- Staw, B.M. (Hg): Psychological Foundations of Organizational Behavior. Glenview (Ill.): Scott, Foresman. 1983
- Stegmüller, W.: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Bd. 2. Stuttgart: Kröner. 1975
- Steinbrücke, M.: Generationen im Betrieb. Frankfurt: Campus. 1986
- Steinbuch, P.A.: Organisation. 1983 (4. Aufl.)
- Steinle, C.: Organisation und Wandel; Konzepte - Mehr-Ebenen-Analyse (MEA) - Anwendungen. Berlin: de Gruyter. 1985
- Steinmann, H./Fees, W./Gerum, E.: Managerkontrolle und Mitbestimmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 55. Jg. 1985. Nr. 10. S. 992-1011
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 38. Jg. 1986. Nr. 9. S. 747-765
- Stelzl, I.: Experiment. In: Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München: Oldenbourg. 1987. S. 220-237
- Stewart, A./Stewart, V.: Tomorrow's Managers Today's: The identification and development of management potential. Institute of Personnel Management. London. 1981 (2. Aufl.)
- Stewart, D.M.: Secondary Research: Information, Sources and Methods. Beverly Hills: Sage. 1987 (3. Aufl.)
- Stiefel, R.T.: Management-Bildung auf dem Prüfstand. Königstein: Hanstein. 1979
- Stiefel, R.T.: Zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 36. Jg. 1982. Nr. 1. S. 54-58
- Stogdill, R.M.: Persönlichkeitsfaktoren und Führung: Ein Ueberblick über die Literatur. In: Kunczik, M. (Hg.): Führung: Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf: Econ. 1972. S. 86-123
- Stoll, F.: Zur Abhängigkeit des Eignungsdiagnostikers und des Probanden: Lösungsvorschläge. In: Triebe, J.K./Ulrich, E. (Hg.): Beiträge zur Eignungsdiagnostik. Bern: Huber. 1977

- Stoll, F. (Hg.): Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. XIII: Anwendungen im Berufsleben. Zürich: Kindler. 1981
- Straubhaar, T.: Die Schweiz nach 2000 - ein "Altersheim"? In: Wirtschaftspolitische Mitteilungen. 43. Jg. 1987. Nr. 11. S. 1-32
- Streich, R.K.: Führungskräfte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie. Teil 1+2. In: Management Forum. 5. Jg. 1985. S. 217-239 und 277-294
- Streim, H.: Fluktuationskosten und ihre Ermittlung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 34. Jg. 1982. Nr. 2. S. 128-146
- Strother, G.B.: Problems in the development of a social science of organization. In: Leavitt, H.J. (Hg.): The Social Science of Organizations, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. 1963. S. 1-37
- Sullivan, J.J.: A Critique of Theory Z. In: Academy of Management Review. 8. Jg. 1983. Nr. 1. S. 132-142
- Susman, G.I.: Autonomy at Work: A Sociotechnical Analysis of Participative Management. New York: Praeger. 1976
- Swissair, Geschäftsleitung (Hg.): Die obersten Grundsätze. o.O.: Swissair. 1974
- Sydow, J.: Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Frankfurt: Campus. 1985
- Sydow, J./Conrad, P.: Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit. In: Die Unternehmung. 36. Jg. 1982. Nr. 3. S. 203-228
- Szilagyi, A.D./Schweiger, D.M.: Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework. In: Academy of Management Review. 9. Jg. 1984. Nr. 4. S. 626-637
- Szyperski, N./Nathusius, K.: Probleme der Unternehmungsgründung. Stuttgart: Poeschel. 1977
- Tannenbaum, R./Wescher, I.R./Massarik, F.: Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. New York: Mc Graw-Hill. 1961
- Tapemoux, F.: Les centres d'évaluation: Assessment Centers. Lausanne: Payot. 1984
- Taucher, G.: Europe's High-Tech / No Tech Future. In: IMEDE perspectives for managers. Lausanne: IMEDE. April 1986. Nr. 5
- Taylor, B./Lippitt, G.L. (Hg.): Management Development and Training Handbook. London: Mc Graw-Hill. 1975
- Teriet, B.: Zeitsouveränität - eine personalwirtschaftliche Herausforderung. In: Personal, 33. Jg. 1981. Nr. 3. S. 94-98
- Thiess, M.: Marktsegmentierung als Basisstrategie des Marketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 15. Jg. 1986. Nr. 12. S. 635-638
- Thom, N.: Zur Interdependenz von Organisations- und Personalarbeit. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 52. Jg. 1983. Nr. 4. S. 185-194
- Thom, N.: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Stuttgart: Poeschel. 1987
- Thomae, H.: Entwicklungsbegriff und Entwicklungstheorie. In: Lersch, P. (Hg.): Entwicklungspsychologie: Handbuch der Psychologie. Bd. 3. Göttingen: Hogrefe. 1959. S. 3-19



- Thomae, H. (Hg.): Theorien und Formen der Motivation. Göttingen: Hogrefe. 1983 (Enzyklopädie der Psychologie. C.IV.1)
- Thommen, J.-P.: Die Lehre der Unternehmungsführung. Bern: Haupt. 1983 (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 44/2. Aufl. 1986)
- Thommen, J.-P.: Betriebswirtschaftslehre: Unternehmung und Umwelt, Marketing. Bd. 1. Zürich: Selbstverlag. 1986
- Thommen, J.-P.: Betriebswirtschaftslehre: Materialwirtschaft, Produktion, Finanzierung, Investition. Bd. 2. Zürich: Selbstverlag. 1987
- Thommen, J.-P.: Betriebswirtschaftslehre: Personal, Organisation, Führung. Bd. 3. Zürich: Selbstverlag. 1987
- Thommen, J.-P.: Ethik für Manager? In: GDI-Impuls. 6. Jg. 1988. Nr. 1. S. 43-54
- Thommen, J.-P./Boeker, W.: Population Ecology Approach. In: Die Unternehmung. 40. Jg. 1986. Nr. 3. S. 227-242
- Thompson, A.A./Strickland, A.J./Fulmer, W.E. (Hg.): Readings in Strategic Management. Plano (Texas): Business Publications. 1984
- Thompson, J.D.: Organizations in action. New York: Mc Graw-Hill. 1967
- Thompson, P.H./Baker, R.Z./Smallwood, N.: Improving Professional Development by Applying the Four-Stage Career Model. In: Organizational Dynamics. 15. Jg. Autumn 1986. S. 49-62
- Thornton, G.C./Byham, W.C.: Assessment Centers and Managerial Performance. New York: Academic Press. 1982
- Tichy, N.M./Fombrun, C.J./Devanna, M.A.: Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review. (MIT) 23. Jg. Winter 1982. S. 47-61
- Timmermann, A.: Strategisches Denken - Lebenslanges Lernen auch für Unternehmen. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hg.): Strategisches Marketing. Stuttgart: Poeschel. 1985. S. 197-227
- Titscher, S./Königswieser, R.: Entscheidungen in Unternehmen. Wien: Signum. 1985
- Tlach, P.: Führungsmodelle in Theorie und Praxis. In: Die Unternehmung. 31. Jg. 1977. Nr. 3. S. 163-179
- Toffler, B.: Tough Choices: Managers Talk Ethics. New York: John Wiley. 1986
- Topitsch, E. (Hg.): Logik der Sozialwissenschaften. Köln: Kiepenheuer & Witsch. 1972 (8. Aufl./Erstveröffentlichung 1965)
- Töpfer, A./Funke, U.: Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung. In: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985. S. 9-42
- Töpfer, A./Zander, E. (Hg.): Mitarbeiter-Befragungen. Frankfurt: Campus. 1985
- Tracey, W.R. (Hg.): Human Resources Management and Development Handbook. New York: American Management Associations. 1985
- Trebesch, K. (Hg.): Organisationsentwicklung in Europa: Konzeptionen. Bern: Haupt. 1980
- Triebel, J.K.: Das Interview im Kontext der Eignungsdiagnostik. Bern: Huber. 1976
- Triebel, J.K./Ulich, E. (Hg.): Beiträge zur Eignungsdiagnostik. Bern: Huber. 1977

- Trist, E.L./Bamforth, K.: Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting. In: Human Relations, 4. Jg. 1951. Nr. 1. S. 3-38
- Trux, W./Kirsch, W.: Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts - Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens. In: Kirsch, W./Roventa, P. (Hg.): Bausteine eines strategischen Managements. Berlin: de Gruyter. 1983. S. 471-498
- Tscheulin, D./Rausche, A.: Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des OHIO-Fragebogens. In: Psychologie und Praxis. 14. Jg. 1970. S. 49-64
- Tschirky, H.: Führungsrichtlinien. Zürich: Industrielle Organisation. 1981
- Tushman, M.L./Moore, W.L. (Hg.): Readings in the Management of Innovation. Boston (Mass.): Pitman. 1982
- Türk, K. (Hg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe. 1975. S. 84-102
- Türk, K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart: Enke. 1976
- Türk, K.: Soziologie der Organisation. Stuttgart: Enke. 1978
- Uehlinger, H.-M.: Datenverarbeitung und Datenanalyse mit SAS. Stuttgart: Fischer. 1983
- Ulich, E.: Fehlzeiten. In: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart. 1975. Sp. 841-845
- Ulich, E.: Humanisierung der Arbeits-Konzepte, Möglichkeiten und Probleme. In: Siegwart, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Bern: Haupt. 1983
- Ulich, E./Frei, F./Baitsch, C.: Zum Begriff der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 34. Jg. 1980. Nr. 4. S. 210-213
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern: Haupt. 1968
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. Bern: Haupt. 1978
- Ulrich, H.: Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Geist, M.N./Köhler, R. (Hg.): Die Führung des Betriebes. Stuttgart: Poeschel. 1981. S. 1-25 (Festschrift für Curt Sandig)
- Ulrich, H.: Anwendungsorientierte Wissenschaft. In: Die Unternehmung. 36. Jg. 1982. Nr. 1. S. 1-10
- Ulrich, H.: Management. Bern: Haupt. 1984
- Ulrich, H.: Wandlung im Unternehmungsbild und ihre Konsequenzen für das Organisationskonzept. In: Ulrich, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Unternehmungsorganisation. Bern: Haupt. 1985. S. 10-18
- Ulrich, H.: Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 54. Jg. 1985. Nr. 1. S. 7-11
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. Bern: Haupt. 1987 (2. Aufl.)
- Ulrich, H.: Führungsphilosophie. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 640-650
- Ulrich, H./Krieg, W.: Das St. Galler Management-Modell. Bern: Haupt. 1974 (3. Aufl.)
- Ulrich, H./Probst, G.J.B.: Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte. Bern: Haupt. 1982
- Ulrich, H./Probst, G.J.B. (Hg.): Unternehmungsorganisation. Bern: Haupt. 1985

- Ulrich, H./Krieg, W./Malik, F.: Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Ulrich, H. (Hg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre. Bern: Haupt. 1976. S. 135-151
- Ulrich, H./Malik, F./Probst, G.J.B./Semmel, M. /Dyllik, T./Dachler, P./Walter-Busch, E.: Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1984 (Diskussionsbeitrag Nr. 4)
- Ulrich, H./Probst, G.J.B./Studer, H.-P.: Konstanz und Wandel in den Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte. Stuttgart: Haupt. 1985
- Ulrich, P.: Systemsteuerung und Kulturentwicklung. In: Die Unternehmung. 38. Jg. 1984. Nr. 4. S. 303-325
- Vancil, R.F.: Auf der Suche nach einem neuen Chef. In: Harvard Manager. 9. Jg. 1987. Nr. 4. S. 13-15
- Van de Ven, A.H./Ferry, D.L.: Measuring and Assessing Organizations. New York: Wiley. 1980
- Van Maanen, J. (Hg.): Organizational Careers: Some New Perspectives. London: Wiley. 1976
- Vecchio, R.P.: Predicting employee turnover from leader-member exchange: a failure to replicate. In: Academy of Management Journal. 28. Jg. 1985. Nr. 2. S. 478-485
- Volkart, R.: Beiträge zur Theorie und Praxis des Finanzmanagements. Zürich: Schweizerische Treuhänder- und Revisionskammer. 1987 (2. erweiterte Aufl.)
- Volpert, W.: Handlungsstrukturanalyse. Köln: Pahl-Rugenstein. 1974
- Volpert, W.: Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspsychologischer Sicht. In: Groskurth, P. (Hg.): Arbeit und Persönlichkeit. Hamburg: Rowohlt. 1979. S. 21-46
- Volpert, W. (Hg.): Beiträge zur Psychologischen Handlungstheorie. Bern: Huber. 1980. (Schriften zur Arbeitspsychologie. Nr. 28)
- Vroom, V.H./Deci, E.L. (Hg.): Management and Motivation. Harmondsworth (GB): Penguin. 1970
- Walker, J.W.: Linking Human Resource Planning and Strategic Planning. In: Human Resource Planning (New York). 1. Jg. Spring 1978. S. 1-18
- Walter-Busch, E.: Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft. Bern. 1977
- Walters, R.W.: HRM in Perspective. In: Tracey, W.R. (Hg.): Human Resources Management and Development Handbook. New York: American Management Associations. 1985. S. 3-11
- Ward, J.L.: Keeping the family business healthy. San Francisco: Jossey-Bass. 1987
- Ward, R.H./Hirsch, N.A.: Reducing Employee Absenteeism: A Program That Works. In: Personnel (AMA). 62. Jg. 1985. Nr. 6. S. 50-54
- Waterman, R.H.: The seven elements of strategic fit. In: Thompson, A.A./Strickland, A.J./Fulmer, W.E. (Hg.): Readings in Strategic Management. Plano (Texas): Business Publications. 1984. S. 333-339
- Wächter, H.: Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 33. Jg. 1981. Nr. 5. S. 462-473
- Wächter, H.: Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft. 47. Jg. 1987. Nr. 2. S. 141-150

- Weibel, P.W.: Probleme der Bonitätsbeurteilung von Unternehmungen aus der Sicht der Banken. In: Die Unternehmung. 24. Jg. 1970. Nr. 4. S. 269-290
- Weibel, P.W.: Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken. Bern: Haupt. 1973
- Weick, K.E.: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp. 1985
- Weidemann, P.H.: Das Management des Organizational Slack. Wiesbaden: Gabler. 1984
- Weilenmann, P.: Der Cash Flow. Bern: Schweizerische Volksbank. 1975 (Die Orientierung. Nr. 60)
- Weilenmann, P.: Beiträge zum Management Accounting. Zürich: Schulthess. 1978
- Weimer, T.: Das Substitutionsgesetz der Organisation. Wiesbaden: Gabler. 1987
- Weinert, A.B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. München: Urban & Schwarzenberg. 1981
- Weinert, A.B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. München: Psychologie Verlags Union. 1987 (2. Aufl.)
- Weinert, A.B.: Leistungsbewertung in Organisationen. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 50. Jg. 1981. Nr. 6. S. 303-312
- Weinert, A.B.: Menschenbilder in Organisations- und Führungstheorien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 54. Jg. 1984. Nr. 1. S. 30-62
- Weisbord, M.R.: Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading (Mass.): Addison-Wesley. 1987 (10. Aufl.)
- Weiss, R.M./Miller, L.E.: The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs? In: Academy of Management Review. 12. Jg. 1987. Nr. 1. S. 104-116
- Welge, M.K.: Unternehmensführung. Bd. 2: Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1987
- Werhahn, P.H.: Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre. Bern: Haupt. 1980 (Schriftenreihe Betriebswirtschaft. Bd. 6)
- Werther, W.B./Davis, K.: Personnel Management and Human Resources. New York. 1985 (2. Aufl.)
- Westerlund, G./Sjöstrand, S.-E.: Organisationsmythen. Stuttgart: Klett-Cotta. 1981
- Weston, J.F.: Managerial Finance. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1962
- Whetten, D.A.: Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. In: Academy of Management Review. 5. Jg. 1980. Nr. 4. S. 577-588
- White, R.E.: Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. In: Strategic Management Journal. 7. Jg. 1986. S. 217-231
- Whorf, B.L.: Sprache, Denken, Wirklichkeit. Hamburg: Rowohlt. 1976 (12. Aufl.)
- Whyte, W.H.: The Organization Man. Harmondsworth (GB): Penguin. 1969 (Erstveröffentlichung 1956)
- Wicher, H.: Konzepte und Methoden der Innovationsmessung. In: Die Unternehmung. 40. Jg. 1986. Nr. 1. S. 78-83
- Wicher, H.: Strategien organisationaler Innovation. In: Die Unternehmung. 40. Jg. 1986. Nr. 4. S. 348-355

- Wicher, H.: Unternehmungsgröße und Innovationsverhalten. In: Wirtschaftsstudium. 15. Jg. 1986. Nr. 5. S. 237-242
- Widmer, A.: Innovationsmanagement in Banken. St. Gallen: Hochschule (Dissertation Nr. 965). 1986
- Wieh1, U.: Warum Personalcontrolling? In: Personal. 38. Jg. 1986. Nr. 7. S. 293-296
- Wiendieck, G.: Wirtschaftspsychologie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 15. Jg. 1986. Nr. 11. S. 559-564
- Wiendieck, G.: Teildisziplinen der Wirtschaftspsychologie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 15. Jg. 1986. Nr. 12. S. 615-620
- Wieselhuber, N.: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmungsentwicklung. Eschborn: Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW). 1985
- Wild, J.: Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Poeschel. 1975 (4. Aufl.). Sp. 2654-2677
- Wilkins, A.L.: The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. In: Organizational Dynamics (Special Issue). 12. Jg. Autumn 1983. S. 24-38
- Wilpert, B.: Führung in deutschen Unternehmen. Berlin: de Gruyter. 1977
- Wilpert, B.: Verhaltensorientierte Organisationstheorien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 50. Jg. 1980. Nr. 5. S. 565-583
- Winterhoff-Spurk, P./Hermann, T.: Sprache in der Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 1873-1881
- Wiswede, G.: Rollentheorie. Stuttgart: Kohlhammer. 1977
- Wiswede, G.: Motivation und Arbeitsverhalten. München: Reinhardt (UTB): 1980
- Witte, E.: Methodik der empirischen Organisationsforschung. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel. 1980 (2. erweiterte Aufl.). Sp. 614-623
- Witte, E. (Hg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung. Tübingen: Mohr. 1981
- Wittck, B.: Kundennutzen als strategische Waffe. In: Strategische Planung. 3. Jg. 1987. Nr. 1. S. 33-44
- Wohlgemuth, A.C.: Unternehmensberater unter der Lupe. In: Die Unternehmung. 37. Jg. 1983. Nr. 4. S. 342-356
- Wohlgemuth, A.C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: Neue Form der Unternehmungsberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. Bern: Haupt. 1984 (2. Aufl./Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Bd. 40)
- Wohlgemuth, A.C.: Das Menschenbild in der modernen Unternehmung. In: Kresse, W./Pernack, H.-J. (Hg.): Jahrbuch für Betriebswirte 1984. Stuttgart. 1984. S. 105-110
- Wohlgemuth, A.C.: Berater für Organisationsentwicklung: externe, interne oder kombinierte Integration? In: Zeitschrift Führung + Organisation. 54. Jg. 1985. Nr. 2. S. 81-89
- Wohlgemuth, A.C.: Der Aufbau eines modernen Management-Development-Informationssystems. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 56. Jg. 1986. Nr. 6. S. 538-553
- Wohlgemuth, A.C.: Informationssystem zur Beurteilung von Bankdirektoren. In: Schneider, H./Muthesius, P. (Hg.): Bankmitarbeiter und die neuen Informationstechniken. Frankfurt. Knapp. 1986. S. 205-215

- Wohlgemuth, A.C.: Human Resources Management aus unternehmungspolitischer Sicht. In: Lattmann, C. (Hg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg: Physica. 1987. S. 85-103
- Wohlgemuth, A.C.: Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Vorlesung "Selektion und Entwicklung von Führungskräften". Zürich: Zentralstelle der Studentenschaft der Universität Zürich. 1987
- Wohlgemuth, A.C.: Organisationsentwicklung in der Praxis. In: Gruppendynamik. 19. Jg. 1988. Nr. 2. S. 221-230 (im Druck)
- Wohlgemuth, A.C.: Dienstleistungen und Führung heute. In: Verwaltung + Organisation. 42. Jg. 1988. Nr. 10. S. 249-253 (im Druck)
- Wohlgemuth, A.C.: Unternehmensberatung als Chance zum Lernen und Lehren. In: Heidack, C. (Hg.): Lernen der Zukunft. München: Lexika. 1989. S. 364-378 (im Druck)
- Wolf, G.: Führungspraxis für die öffentliche Verwaltung. München: Jehle. 1986 (2. Aufl.)
- Wollert, A.: Die Rollenidentifikation oberer Führungskräfte. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Stuttgart. 1985. S. 83-88
- Worrell, D.L./Davidson, W.N./Chandy, P.R./Garrison, S.L.: Management turnover through the deaths of key executives: effects on investor wealth. In: Academy of Management Journal. 29. Jg. 1986. Nr. 4. S. 674-694
- Wottawa, H.: Psychologische Methodenlehre. München: Juventa. 1977
- Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen. 1976 (12. Aufl.)
- Wöhler, K. (Hg.): Organisationsanalyse. Stuttgart: Enke. 1978
- Wunderer, R. (Hg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart. 1983
- Wunderer, R.: Strategische Personalarbeit - arbeitslos? In: Zeitschrift Führung + Organisation. 53. Jg. 1984. Nr. 8. S. 506-510
- Wunderer, R.: Kritische Thesen zur verhaltensbezogenen Entwicklung von Führungskräften. In: Günther, J. (Hg.): Quo vadis Industriegesellschaft? Heidelberg: Sauer. 1984. S. 165-176
- Wunderer, R.: Führung - wohin führst du? In: Die Unternehmung. 39. Jg. 1985. Nr. 4. S. 337-350
- Wunderer, R.: Führungsanalysen. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 366-376
- Wunderer, R.: Führungsforschung und Betriebswirtschaftslehre. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel. 1987. Sp. 411-422
- Wunderer, R./Grundwald, W.: Führungslehre. Bd. 1: Grundlagen der Führung. Berlin: de Gruyter. 1980
- Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling. In: Controller Magazin. 12. Jg. 1987. Nr. 5. S. 223-228
- Wunderer, R./Sailer, M.: Instrumente und Verfahren des Personal-Controllings. In: Verwaltung + Organisation. 42. Jg. 1988. Nr. 4. S. 68-72
- Yaremko, R.M./Harari, H./Harrison, R.C./Lynn, E.: Reference Handbook of Research and Statistical Methods in Psychology. New York: Harper & Row. 1982

- Yin, R.K.: Case study research. Beverly Hills: Sage (Applied Social Research Methods Series, Bd. 5). 1986 (4. Aufl.)
- Yuchtman, E./Seashore, S.E.: Ein Systemansatz zur Erfassung organisationaler Effektivität. In: Türk, K. (Hg.): Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe. 1975. S. 84-102
- Zander, E.: Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen. In: Personal (München). 32. Jg. 1980. Nr. 8. S. 306-309
- Zangl, H.: Durchlaufzeiten im Büro. Berlin: Schmidt. 1985
- Ziegler, A.: Theologische Aspekte der Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart. Poeschel. 1987. Sp. 1939-1948
- Zimmermann, E.: Das Experiment in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: Teubner. 1972
- Zimmermann, F.M.: Turnaround - A Painful Learning Process. In: Long Range Planning. 19. Jg. 1986. Nr. 4. S. 104-114
- Zürn, P.: Vom Geist und Stil des Hauses: Unternehmungskultur in Deutschland. Landsberg a.L.: Moderne Industrie. 1985

»Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren Unternehmungen von ihren Wettbewerbern?« Diese Kernfrage ist Leitthema des vorliegenden Berichts über ein innovatives anwendungsorientiertes Forschungsprojekt: Mit ganzheitlichem Ansatz, Multimethodenmix und anhand von neu entwickelten Diagnoseinstrumenten wurde in bedeutenden Schweizer Unternehmungen das »Geheimnis« des Erfolgs untersucht.

Die äußerst interessanten und praxisrelevanten Ergebnisse umfassen auch die sogenannten »weichen« Merkmale einer Unternehmung und weisen eine hohe Übereinstimmung mit den von erfahrenen Führungskräften intuitiv als wesentlich erachteten Erfolgsfaktoren auf.

Der ausführliche Forschungsbericht erlaubt den präzisen Nachvollzug des Projekts und ermöglicht dem Wissenschaftler und dem in der Praxis tätigen Experten, direkt Nutzen zu ziehen. Die explorative, quasiexperimentelle Feldstudie repräsentiert den aktuellen Erkenntnisstand in Betriebswirtschaft und Organisationspsychologie und ist eine ergiebige Quelle für neue Forschungsvorhaben.

Dr. André C. Wohlgemuth hat Betriebswirtschaft und Psychologie studiert und war wissenschaftlicher Assistent des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Er promovierte mit der Studie »Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung« und weilte als »visiting scholar« der University of California, Berkeley Graduate School of Business Administration, in den USA. Seit vielen Jahren ist er Dozent verschiedener Schweizer Hochschulen. Neben seinen wissenschaftlichen Tätigkeiten war er zuerst während mehrerer Jahre Projektleiter in Industrie- und Dienstleistungsbereichen, seit 1984 ist er als professioneller Unternehmensberater im In- und im Ausland tätig.